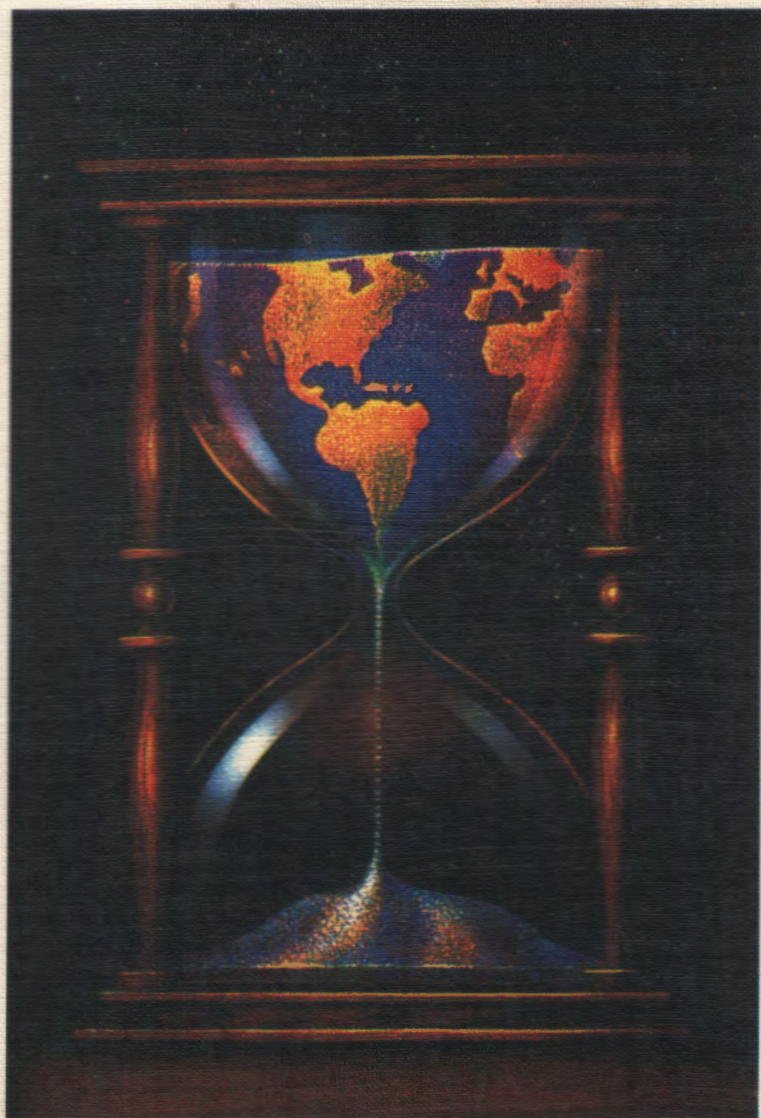


НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

МЕНЕДЖЕР

ВЕСТНИК
ДОНЕЦКОЙ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ
АКАДЕМИИ
УПРАВЛЕНИЯ

5(7) '99



РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

- | | |
|---|--|
| <i>Поважный Станислав Федорович</i> | — доктор экономических наук, профессор, председатель редакционной коллегии |
| <i>Пилюшенко Виталий Лаврентьевич</i> | — доктор технических наук, профессор, член-корреспондент НАН Украины, заместитель председателя редакционной коллегии |
| <i>Висящев Владимир Андреевич</i> | — кандидат экономических наук, доцент, ответственный редактор |
| <i>Амоша Александр Иванович</i> | — доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент НАН Украины |
| <i>Амитан Вениамин Наумович</i> | — доктор экономических наук, профессор |
| <i>Алехин Виктор Васильевич</i> | — доктор философских наук, профессор |
| <i>Бабенко Анатолий Григорьевич</i> | — доктор экономических наук |
| <i>Биренберг Борис Михайлович</i> | — доктор экономических наук, профессор |
| <i>Бохняж Збигнев</i> | — доктор экономики, профессор университета Миннесота, США |
| <i>Бурега Валерий Васильевич</i> | — кандидат психологических наук, профессор |
| <i>Губерная Галина Константиновна</i> | — доктор экономических наук, профессор |
| <i>Дорофиев Вячеслав Владимирович</i> | — доктор экономических наук, профессор |
| <i>Замойский Игорь Евгеньевич</i> | — доктор юридических наук |
| <i>Ильющенко Валентин Григорьевич</i> | — доктор технических наук, профессор |
| <i>Мазараки Анатолий Антонович</i> | — доктор экономических наук, профессор |
| <i>Мамутов Валентин Карлович</i> | — доктор юридических наук, профессор, академик НАН Украины |
| <i>Поклонский Федор Ефимович</i> | — доктор экономических наук, профессор |
| <i>Руделиус Вильям</i> | — доктор экономики, профессор университета Сан Томас, США |
| <i>Синельщиков Ростислав Георгиевич</i> | — доктор биологических наук, профессор |
| <i>Червова Лидия Георгиевна</i> | — доктор экономических наук, профессор |
| <i>Чумаченко Николай Григорьевич</i> | — доктор экономических наук, профессор, академик НАН Украины |
| <i>Шайхет Леонид Ефимович</i> | — доктор физико-математических наук, профессор |

Адрес редакции:

83015, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163а, ДонГАУ
Телефоны: (062) 337-66-09, (0622) 93-71-78, 92-12-97.

Учредитель — Донецкая государственная академия управления.
Регистрационное свидетельство ДЦ №1233 от 24.09.97.

Утвержден Постановлением президиума ВАК Украины от 09.06.99 (№ 1-05/7).

Точка зрения редакции не всегда совпадает с точкой зрения авторов. Ответственность за точность приведенных фактов, цитат, фамилий несут авторы. При перепечатке ссылка на «Менеджер» обязательна.

Технический редактор А. Наумов.

Подписано к печати 25.12.99 г. Рекомендовано к опубликованию решением
Ученого Совета ДонГАУ, протокол № 4 от 23.12.1999 г.

Отпечатано в МЧП «ВИК», Донецк-59, ул. Разенкова, 12/17.
Заказ № 196. Тираж 300 экз. Уч.-изд. л. 15,67. Усл. печ. л. 16,97.

Выходит один раз в квартал.

СОДЕРЖАНИЕ

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ГОСУДАРСТВА, РЕГИОНА, МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

Лукиянченко А.А. Развитие городского самоуправления — основа демократических и рыночных трансформаций	4
Ефремов А.С. Влияние создания особых территориально-хозяйственных образований на интересы предприятий региона	11
Шкрабак И.В. Региональный подход к созданию методик оценки инвестиционных проектов	15
Яркова Н.И. Проблема качества товаров и обеспечение безопасности потребления	20
Потапова Н.Н. Реформирование народного хозяйства в Украине: создание специальных экономических зон	24
Кепдюхов А.В., Граф М.Э. Планирование производства в условиях перехода к рынку	30
Хлапенов Л.Е. Влияние особенностей угольной промышленности на организационную форму деятельности предприятий	36
Васильева И.А. Новые подходы к эффективному управлению инвестициями в Донбассе	40

СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

Лигоненко Л.А. Концептуальные основы оценки потенциала выживания торгового предприятия	48
Дмитренко И.Е. Методы предупреждения риска на крупных предприятиях	53
Воронкова А.Э. Стратегический анализ конкурентоспособного потенциала предприятия	54
Войцех Р.С. Об одном подходе к оценке ликвидности предприятия	59
Бузько И.Р., Сущенко Е.А. Функции риск-менеджмента и эффективность защиты предприятия в рискованных ситуациях	62

ПРОБЛЕМЫ ФИНАНСОВО-КРЕДИТНОЙ И БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ

Чернобая А.В. Механизм прямого налогообложения предприятий и организаций	66
Свириденко Е.Ю. Процентная политика как один из механизмов обеспечения устойчивости коммерческих банков	70
Костенко А.А. Институционные основы организации налогового контроля	73
Кирнос И.А. Пути мобилизации внутренних и внешних источников финансирования развития инвестиционной деятельности	78
Котляренко Е.Н. Налоговая система: выбор модели государственного регулирования	82

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО, МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ

Клейнер Я.С. Информационные продукты и услуги: вопросы маркетинга	86
Жмурич В.А. Проблемы развития малого бизнеса	91
Баширов И.Х., Чукурна Е.П. Исследование состояния рынка автошин в сельской местности и его значение для развития экономики региона	96
Марченко В.В. Интерактивный маркетинг в сфере услуг	99
Сардак Е.В. Система корректировки цен в торговых предприятиях в условиях рыночной экономики	103

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ, МОДЕЛИРОВАНИЕ

Гончаренко В.В. Принципы и структура менеджмента в кредитных союзах США и Канады	109
Долгалева Е.В. Общий подход к моделированию инвестиционных процессов в регионе	114
Арутюнян Г.Н. Определение стоимости риска и принятие управленческих решений	119

СОЦИАЛЬНО-ГУМАНИТАРНЫЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Борецкая Н.П. Социальная защита как ведущая категория социальной политики государства	121
Синельник Л.В. Социально-экономическая система: единство производственной и социальной инфраструктур	125
Полякова Э.И. Рыночный механизм мотивации создания безопасных и здоровых условий труда	130
Абдало Недал Ханнан. Оптимизация управления спросом в условиях трансформации экономики ..	136

ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕГИОНОВ

Шапоренко О.И. Эколого-экономическая эффективность комплекса противоэрозионных мероприятий в Донецкой области	140
---	-----

ИССЛЕДОВАНИЯ МОЛОДЫХ

Шайхет Г.Л. Об одном способе оценки кредитного риска	143
--	-----

УДК 339.7

ПРИНЦИПИ ТА СТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТУ В КРЕДИТНИХ СПІЛКАХ США І КАНАДИ

ГОНЧАРЕНКО В.В.,

кандидат екон. наук, доцент,

Полтавський кооперативний інститут

В статье раскрываются особенности построения системы управления в кредитных союзах США и Канады. Описаны основные принципы управления, которые отличают кредитные союзы от акционерных компаний и других организационных форм предпринимательства. Детально раскрыты функции и особенности деятельности отдельных органов управления кредитных союзов.

В статті розкриваються особливості побудови системи управління в кредитних спілках США та Канади. Описано головні принципи управління, які відрізняють кредитні спілки від акціонерних компаній та інших організаційних форм підприємництва. Детально розкрито функції та особливості діяльності окремих органів управління кредитних спілок.

In the article we described peculiarity of management in credit unions USA and Canada. We highlight the basic management principles which differ credit unions from joint-stock companies and other businesses. We also investigated functions and management specific activities in credit unions.

Понад шість років в Україні триває процес відродження кредитних спілок — специфічних неприбуткових кооперативних організацій фінансової самопомоги населення. Протягом цього часу вже накоплено певний досвід організації їх діяльності. Поряд з тим, зарубіжний досвід може стати важливим фактором вдосконалення системи менеджменту в українських кредитних спілках.

Діяльність кредитних спілок в усьому світі будується у відповідності із специфічними кооперативними принципами [1], які відрізняють кредитні спілки від акціонерних товариств та інших форм підприємництва і визначають кооперативну природу цих організацій. Управління в кредитних спілках більшості країн світу будується на наступних головних принципах.

- Всі члени спілки є її рівноправними співвласниками та користувачами послуг.
- Вищим органом управління є загальні збори, на яких кожен член має один голос незалежно від суми вкладів (у США та багатьох інших країнах цей голос не може бути переданий іншим особам [2]).
- Всі члени спілки незалежно від терміну вступу та суми вкладів мають рівні права при користуванні послугами кредитної спілки.
- Керівництво поточною діяльністю кредитної спілки здійснюють демократично обрані органи управління — рада директорів (правління) та кредитний комітет, які відповідають за свою діяльність перед загальними зборами.
- Кожен член органів управління при прийнятті рішень має один голос.
- Члени органів управління підлягають ротатії у встановленому статутом спілки порядку.
- Контроль за роботою кредитної спілки здійснює наглядовий комітет.

Структура менеджменту кредитних спілок США та Канади наведена на рисунку 1 [3].

З наведеної схеми видно, що вищим органом кредитної спілки є загальні збори членів, які обирають органи управління спілкою. Рада директорів (цей орган ще часто називають — “правління”) із свого складу обирає посадових осіб: президента (голову), віцепрезидентів (заступників), секретаря та скарбника, які складають виконавчий комітет, що забезпечує діяльність спілки, а також створює інші, необхідні для роботи спілки комітети (бюджетний, рекламний, культурно-освітній, номінаційний тощо). Члени цих органів управління, як правило, працюють на громадських засадах. В окремих випадках дирекція може встановити винагороду за виконання окремих функціональних обов'язків.

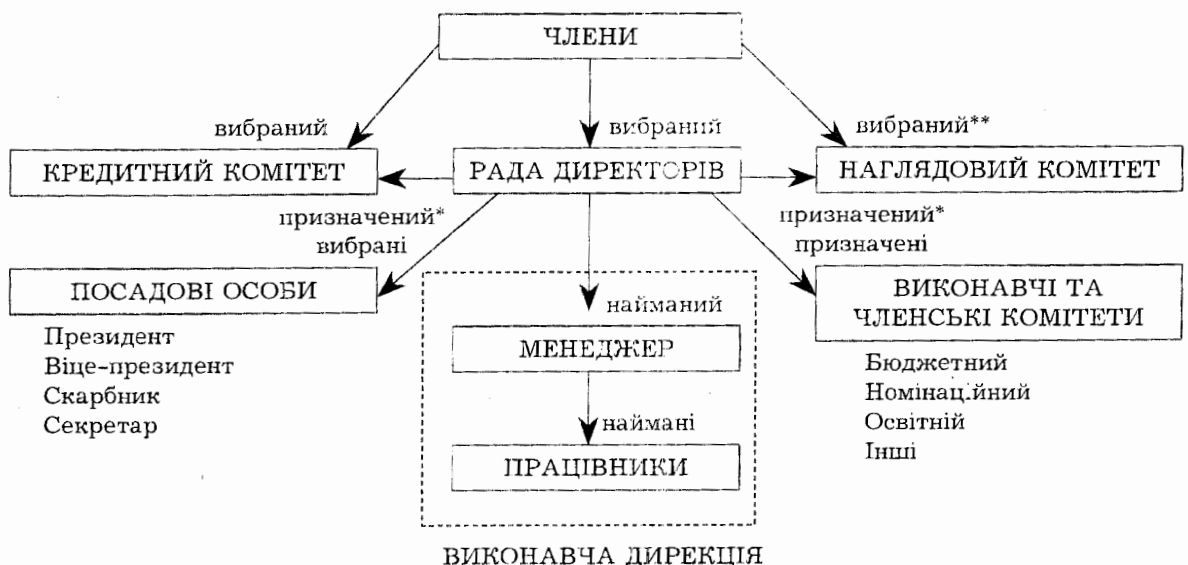
Для професійного керівництва кредитною спілкою рада директорів може наймати менеджера, який в межах затвердженого штатного розкладу підбирає працівників виконавчої дирекції кредитної спілки.

Типовий статут кредитної спілки США передбачає, що загальні збори повинні проводитись не рідше одного разу на рік. При цьому секретар ради директорів не раніше, ніж за 7 днів до зборів письмово повідомляє кожного члена спілки (особисто або поштовою листівкою) про дату та місце проведення зборів. У окремих кредитних спілках не пізніше, ніж за 14 днів до зборів може вивішуватись оголошення. Збори можуть відбуватись і у випадку, коли члени підпишуться до або після зборів про те, що знали про скликання загальних зборів.

Кворум на загальних зборах у кредитних спілках США складає 15 членів спілки. Якщо кворуму не набирається, через 7-15 днів призначаються нові збори, які є повноважними незалежно від кількості присутніх.

Порядок денний річних зборів, як правило, включає наступні питання: визначення правочинності зборів (кворум); читання та ухвалення протоколу попередніх зборів; звіт ради директорів; звіт скарбника; звіт кредитного комітету; звіт наглядового комітету; вибори органів управління; інші питання.

У кредитних спілках США, Канади та інших країн в практиці підготовки до загальних зборів набуло поширення виконання письмових річних звітів органами управління про діяльність спілки. Зроблені у вигляді брошури, ці звіти надсилаються членам поштою або вручаються при реєстрації на загальних зборах. У річному звіті відображаються порядок денний зборів, час та місце їх проведення, показники фінансового стану спілки, головні досягнення за минулий рік та інші важливі для спілки питання. Такі річні



* — типовий статут кредитної спілки в США передбачає, що комітети вибираються членами або призначаються радою директорів спілки.

** — більшість законів про кредитні спілки різних провінцій Канади передбачають вибори наглядового комітету загальними зборами членів.

Рисунок 1. Структура управління в кредитних спілках США та Канади

звіти забезпечують відкритість роботи кредитної спілки та сприяють активізації членства.

Одним із найголовніших питань річних загальних зборів кредитної спілки є вибори членів органів управління. У США, Канаді та інших країнах існує цікавий досвід, який забезпечує поступову ротацію членів органів управління без створення загрози для роботи спілки — вибори на різний термін. На перших зборах або після зміни кількісного складу третина членів органів управління обирається на один рік, а дві інші третини — відповідно на два та три роки. Через рік члени, яких обрано на один рік, — переобираються, а їх наступники (але це можуть бути і ті ж самі люди) — вибираються вже на три роки. Ще через рік на наступних загальних зборах у зв'язку із закінченням дворічного терміну переобирається друга третина терміном на 3 роки, і на третій рік переобираються ті люди, які були вибрані першими зборами на три роки. Такий механізм забезпечує прийнятність та стабільність керівництва кредитною спілкою.

Для нормального проведення виборів членів органів управління президент спілки не пізніше, ніж за 30 днів до зборів призначає номінаційний комітет, завданням якого є підбір по одній кандидатурі на кожне місце в органах управління спілки, по яких закінчується термін повноважень осіб, що їх займають.

Голова номінаційного комітету пропонує відібрані кандидатури загальним зборам. При цьому члени спілки можуть пропонувати інші кандидатури. Вибори здійснюються по всіх запропонованих кандидатурах.

Становить інтерес також досвід роботи ради директорів — колегіального органу управління, який у кредитних спілках США має наступні повноваження: приймає до спілки нових членів; до найближчих загальних зборів заповнює вакантні місця, які виникли в органах управління; встановлює максимальну кількість паїв, яку може мати один член; контролює повернення позичок, встановлює процентні ставки на позички, максимальний розмір позичок, які можуть видаватись під забезпечення та без нього; списує безнадійні позички; пропонує розмір дивідендів на паї та встановлює розмір відсотків на різні типи вкладів; приймає рішення про інвестування вільних коштів спілки; встановлює функціональні обов'язки та розмір заробітної плати працівникам кредитної спілки; приймає рішення про купівлю чи продаж майна спілки та здійснює інші функції, які відповідають інтересам всіх членів спілки. У США, при необхідності, рада директорів може передати частину своїх функцій президенту або менеджеру (управителю). В Канаді члени кредитних спілок можуть спеціальним рішенням уповноважити раду директорів передати частину своїх повноважень виконавчому комітету або іншому підкомітету ради директорів, але при цьому не можуть бути делеговані наступні функції.

1. Заповнення вакансій у раді директорів або у наглядовому комітеті.
2. Призначення або зняття головної виконавчої посадової особи, скарбника, головного управителя або будь-кого із директорів кредитної спілки.
3. Призначення посадових осіб, що мають право підпису.
4. Затвердження, зміна або відміна статуту.
5. Прийняття рішення про випуск цінних паперів, окрім як у спосіб і за умов, дозволених радою директорів.
6. Санкціонування сплати комісійних на продаж паїв.
7. Купівля, викуп або придбання іншим чином паїв, розміщених кредитною спілкою.
8. Затвердження фінансових звітів.
9. Надання повноважень купувати, продавати, орендувати, обмінювати або іншим чином розпоряджатися матеріальними активами.
10. Проголошення дивідендів або інших виплат.
11. Виключення із членів спілки.

Планові засідання ради директорів, як правило, відбуваються щомісяця. При необхідності за ініціативою президента або трьох директорів можуть скликатись позапланові засідання. Про час та місце засідань секретар повідомляє всіх директорів (членів ради). Дирекція періодично вирішує спосіб повідомлення про засідання.

Засідання ради є правомочним, якщо на ньому присутні більше половини директорів. При відсутності кворуму засідання переноситься до того часу, поки не буде зібрано більше половини директорів. Всі питання вирішуються простою більшістю голосів. Кожен член ради директорів має один голос.

У статутах кредитних спілок США та Канади є досить жорсткий пункт щодо невиконання членами органів управління своїх обов'язків. Якщо будь-хто із членів ради директорів, кредитного чи наглядового комітетів пропустить три засідання підряд або не виконує покладені на нього обов'язки, відповідний орган управління своїм рішенням виключає цю особу із свого складу, оголошує місце вакантним та призначає на це місце іншу особу із числа членів кредитної спілки, яка виконуватиме обов'язки до чергових загальних зборів.

Рада директорів на першому після свого обрання засіданні із свого складу вибирає виконавчий комітет, який організовує роботу спілки в період між засіданнями ради директорів. Виконавчий комітет складається із президента, віце-президента (віце-президентів), секретаря та скарбника. Скарбник може водночас виконувати і функції секретаря.

Президент представляє спілку в зовнішніх відносинах, проводить засідання ради директорів, веде загальні збори, разом із скарбником підписує всі майнові документи спілки та виконує інші обов'язки по організації роботи кредитної спілки. В окремих випадках президент може передати частину своїх повноважень щодо підписання документів менеджеру кредитної спілки. Під час відсутності або неспроможності президента виконувати свої обов'язки його функції виконує віце-президент.

Скарбник в межах, встановлених радою директорів, та під її контролем розпоряджається всіма фондами, інвестиціями, активами та майном спілки, підписує чеки та зобов'язання кредитної спілки, веде облік майна, проводить аналіз фінансово-господарської діяльності та фінансово-майнового стану кредитної спілки, готує (щомісяця) для дирекції та державних органів фінансові звіти. Скарбник є матеріально відповідальною особою, тому закони США та Канади вимагають, щоб його діяльність була застрахована (страхування відповідальності) в межах, встановлених радою директорів. Найчастіше скарбник отримує платню за свою роботу в розмірі, встановленому членами на загальних зборах. Скарбник може мати одного або кількох заступників, які діють під його керівництвом. Для заступників також передбачено страхування відповідальності.

Секретар оформляє та зберігає протоколи загальних зборів, засідань ради директорів, готує повідомлення про засідання та збори та виконує інші обов'язки, покладені на нього в межах його функцій.

Для прийняття рішень про надання позичок у кредитній спілці створюється кредитний комітет. У США він може обиратись загальними зборами або призначатись радою директорів. Типовий статут, крім цього, дає право кредитним спілкам в залежності від їх специфіки вибирати один із двох варіантів: створювати кредитний комітет або передати його функції окремій особі — позичковому референту.

Кредитний комітет чи позичковий управитель можуть призначити одного або декількох осіб, яким передають частину своїх повноважень щодо надання позичок в межах і за умов, спеціально встановлених для них. У випадку прийняття цими особами негативного рішення щодо надання позички заяви передаються на розгляд кредитного комітету (позичкового управителя).

Кредитний комітет, позичковий управитель чи уповноважені ними особи при прийнятті рішень щодо надання позичок докладно вивчають фінансово-майновий стан та платоспроможність позичальника, поручителів, причину звернення за позичкою, визначають необхідне забезпечення, порядок сплати позички та відсотків, допомагають заповнити необхідні для оформлення позички документи.

У випадках, коли попит на позички великий, а коштів не вистачає, кредитні комітети багатьох кредитних спілок США, Канади та інших країн застосовують правило: при рівноцінному забезпеченні перевага надається позичкам менших розмірів. Такий

підхід застосовується для того, щоб задовольнити потреби у кредиті більшої кількості членів.

Наглядний комітет кредитної спілки створюється для того, щоб самостійно або через залучених фахівців проводити квартальні та річні ревізії всіх фінансових операцій та бухгалтерських книг та надавати об'єктивну інформацію загальним зборам про виконання органами управління своїх функцій та дотримання чинного законодавства. Не рідше, ніж один раз на два роки наглядовий комітет звіряє записи по рахунках членів із записами у членських книжках та бухгалтерських документах. За одноголосним рішенням наглядовий комітет має право припинити повноваження будь-кого із директорів або членів кредитного комітету.

У США наглядовий комітет призначається радою директорів і складається не менше, ніж з трьох членів кредитної спілки, з яких лише один може бути членом ради директорів. До складу наглядового комітету не можуть входити скарбник, будь-хто із членів кредитного комітету чи працівники кредитної спілки. В Канаді — інший підхід і наглядовий комітет обирається загальними зборами спілки.

Для забезпечення ефективної роботи в різних напрямках кредитні спілки створюють різноманітні комітети — дорадчо-консультативний, культурно-освітній та інші. Крім цього, майже всі кредитні спілки мають виконавчий орган — виконавчу дирекцію (адміністрацію), яку очолює менеджер і де працюють наймані працівники, кількість та функції яких залежать від розміру, фінансових можливостей та потреб спілки.

Досвід кредитних спілок США, Канади та інших країн показує, що становлення більшості кредитних спілок починалось із роботи ентузіастів, які, створивши кредитну спілку, довгий час працювали в ній на громадських засадах. Це відбувалось тому, що кредитні спілки не є звичайними фінансовими установами, вони є кооперативними організаціями, а “кооперація як суспільно-господарський рух має свою програму, має свою ідейну основу, свій ідеал, свою ідеологію або, коротко кажучи, кооперація має свою кооперативну філософію, яка визначає шляхи для кооперативної діяльності” [4]. Ця кооперативна природа кредитних спілок і визначає специфіку їх системи управління в різних країнах.

На жаль, в Україні процес відродження кредитних спілок, який розпочався після шестидесяти років забуття, супроводжується масовою появою псевдо-спілок. Аналіз цього процесу показує, що під назвою “кредитна спілка” часто діють ломбарди, трасти, приватні лихварі, а часом і просто шахраї, які дискредитують цю форму організації фінансової взаємодопомоги громадян. З метою визначення “справжності” українських кредитних спілок розроблена класифікаційна система, яка дозволяє проаналізувати відхилення кожної конкретної кредитної спілки від фінансових та управлінських стандартів діяльності “ідеальної спілки”. Показники системи дозволяють проаналізувати стан спілки та розробити необхідні управлінські рішення для приведення її у відповідність до міжнародних стандартів діяльності.

Література

1. Гончаренко В.В. Кредитна кооперація. Форми економічної самопомоги сільського і міського населення у світі та в Україні (теорія, методологія, практика). — К.: Глобус, 1998. — 330 с.
2. Federal Credit Union Bylaws, NCUA 80001 (M3700), USA, 1987.
3. Гончаренко В.В. Кредитні спілки як фінансові кооперативи: міжнародний досвід та українська практика. — К.: Наукова думка, 1997. — 240 с.
4. Качор А. Ідейні основи української кооперації в діаспорі. (Видання Української світової кооперативної ради). — Чикаго-Торонто-Вінніпег, 1979, — 36 с.