



УКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ РОЗВИТКУ ФОНДОВОГО РИНКУ
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Навчальний посібник

КРЕДИТНІ СПІЛКИ В УКРАЇНІ: ОСНОВНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ

Книга



За підтримки проекту Канадського агентства з міжнародного розвитку (CIDA)
"Програма Зміцнення Кредитних Спілок в Україні"



Canadian International
Development Agency

Agence canadienne de
developpement international

Canada 



УКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ РОЗВИТКУ ФОНДОВОГО РИНКУ
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Навчальний посібник

КРЕДИТНІ СПІЛКИ В УКРАЇНІ: ОСНОВНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ

Книга

II



**УКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ РОЗВИТКУ ФОНДОВОГО РИНКУ
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

КРЕДИТНІ СПІЛКИ В УКРАЇНІ: ОСНОВНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

**Книга
I**

**Київ
2005**



Рецензенти:

Отченаш К.Г., к. е. н.

(Державна комісія з регулювання ринків фінансових послуг України)

Січевлюк В.А., к.ю.н., доцент

(Університет економіки та права «Крок»)

Кредитні спілки в Україні: основні засади діяльності. Навчальний посібник. В 2-х книгах. / З редакцією Оленчика А.Я. — К.: УІРФР, книга перша — 652 с., книга друга — 664 с.

Навчальний посібник «Кредитні спілки в Україні: основні засади діяльності» підготовлено відповідно до Програм навчання керівників та головних бухгалтерів кредитних спілок які були розроблені Українським інститутом розвитку фондового ринку та погоджені з Державною комісією з регулювання ринків фінансових послуг України.

Окремі навчальні матеріали розроблялися за підтримки та на замовлення Програми зміцнення кредитних спілок в Україні Канадського агентства з міжнародного розвитку (CIDA), Проекту підтримки фінансової діяльності на селі GTZ /Deutscher Genossenschafts und Reiffeisenverband e.v. та проекту TACIS «Надання підтримки малим та середнім підприємствам на селі».

Авторський колектив: Амерова О. В., Вайсбротт В., Вишневський І. І., Войцехівський С. В., Гастуляк О. Л., Гончаренко В. В., Дученко М. М., Жила Н. М., Калустова К. В., Козинець П. М., Кравченко Л. Є., Леонов Д. А., Маковський П. І., Примостка Л. О., Пантелеймоненко А. О., Посполітак В. В., Романенко С. В., Хоружий С. Г., Ханик-Посполітак Р. Ю., Яруничев В. А.

Навчальний посібник буде корисним для фахівців кредитних спілок, урядовців, наукових працівників, а також викладачів і студентів економічних спеціальностей вищих закладів освіти.

УДК 336.73
ББК 65.262.1

Рекомендовано до друку на засіданні Вченої Ради Українського інституту розвитку фондового ринку, протокол № 9 від 09.09.2005 р.

©Український інститут розвитку фондового ринку, 2004, 2005
© Європейська Спільнота, модуль 2: теми 1, 2, 4; модуль 3: тема 6 п. 4.7, 4.8, 6.4, 7.1; модуль 4: теми 1,3; модуль 5: тема 2 п.1.5, додаток; модуль 6: теми 1, 4; модуль 7: теми 1-6; модуль 8: теми 1, 4-6; модуль 9, 2004, 2005
© Національна асоціація кредитних спілок України, модуль 10, 2005
© Амерова О. В., Вайсбротт В., Вишневський І. І., Войцехівський С. В., Гастуляк О. Л., Гончаренко В. В., Дученко М. М. та ін. 2004, 2005

ISBN 966-8925-00-9
ISBN 966-8925-01-7 (К.1)

МОДУЛЬ 2

ОСНОВИ ТЕОРІЇ ТА ІСТОРІЯ КРЕДИТНОЇ КООПЕРАЦІЇ

Автори:

ГОНЧАРЕНКО Владислав Васильович, д. е. н., професор Полтавського університету споживчої кооперації України – теми 1, 2, 4;

КОЗИНЕЦЬ Петро Миколайович, Президент Національної асоціації кредитних спілок України – тема 3

Зміст

Тема 1. Неприбуткова кооперативна природа кредитних спілок	103
Тема 2. Класичні моделі кооперативних фінансово-кредитних установ	111
2.1. Модель сільської кредитної кооперації Ф.Райфайзена та розвиток системи «сільських кас»	112
2.2. Модель міської кредитної кооперації Г.Шульце-Деліча – класична модель міського ощадно-позичкового кооперативу	117
2.3. Порівняльна характеристика «Оффенбахської» моделі кредитної кооперації	119
Тема 3. Історичні аспекти кредитної кооперації	121
Тема 4. Системи кредитної кооперації різних країн світу	129
4.1. Загальні підходи до формування системи кредитної кооперації	130
4.2. Національна система кредитних спілок США	132
4.3. Система кредитної кооперації Канади	133
4.4. Система кредитної кооперації Німеччини	136
4.5. Система кооперативної банківської групи Рабобанк (Нідерланди)	139
4.6. Система кооперативних банків Райфайзен (Австрія)	140
4.7. Система кооперативних кас (банків) Франції	141

Тема 1. Неприбуткова кооперативна природа кредитних спілок

Кредитні спілки розвиваються в Україні понад 10 років і поступово займають своє місце серед суб'єктів фінансового ринку. Але незважаючи на це, серед переважної більшості населення України, представників державних органів, а часто навіть й працівників окремих кредитних спілок існує недостатнє розуміння соціально-економічної природи цих організацій. Причиною цього стала нечіткість українського законодавства, що регулює діяльність кредитних спілок.

До прийняття Закону «Про кредитні спілки» ці установи мали юридичний статус *громадської організації*, головною метою якої є «фінансовий та соціальний захист її членів шляхом залучення їх особистих заощаджень для взаємного кредитування». В податковому законодавстві спілки були віднесені до неприбуткових організацій. Такий, не досить чітко визначений, статус призводив до виникнення багатьох запитань стосовно економіко-правової природи спілок та створював певні проблеми в їх роботі. Прийнятий закон надав кредитним спілкам нового, принципово іншого юридичного статусу «*неприбуткової організації, заснованої фізичними особами на кооперативних засадах з метою задоволення потреб її членів у взаємному кредитуванні та наданні фінансових послуг за рахунок об'єднаних грошових внесків членів кредитної спілки*» і при цьому визначив, що «*кредитна спілка є фінансовою установою*». Це дозволило більш чітко визначити юридичний статус кредитних спілок, однак питання неприбуткової соціально-економічної природи цих організацій залишилось розкрито недостатньо. Законом кредитні спілки були перетворені із «громадської організації» у «фінансову установу». І дуже непомітним при цьому звучить термін «заснованої на кооперативних засадах». А він якраз і є найголовнішою ознакою, що відрізняє кредитні спілки від інших суб'єктів фінансового ринку і визначає їх неприбуткову природу. На жаль, в чинному українському законодавстві такого поняття як «кооперативні засади» не існує, а в законі «Про кредитні спілки» кооперативні засади прописані недостатньо. Тому із прийняттям цього закону стало можливим трактувати кредитні спілки лише як фінансові установи, і не звертати увагу на суспільну, громадську складову їх діяльності та їх соціальну місію. А звідси з часом може виникнути питання доцільності віднесення кредитних спілок до неприбуткових організацій.

Кредитні спілки в більшості країн світу мають статус фінансового кооперативу. А кооператив — це організація, що має крім економічної, ще й громадську природу. Кредитний кооператив для своїх членів є одночасно *фінансовою установою ТА громадською організацією*. І це визначає його неприбуткову соціально-економічну кооперативну природу.

Розуміння неприбуткової кооперативної природи кредитних спілок є надзвичайно важливим і актуальним для усвідомлення їх значення в економіці України, успішного розвитку і недопущення виникнення псевдоспілок, які можуть дискредитувати кооперативну ідею фінансової самопомоги населення, яка, майже після сімдесяти років забуття, почала відроджуватись в Україні.

Розуміння неприбутковості діяльності кредитних спілок в сучасних умовах є простим і складним одночасно. Простота полягає у тому, що ці організації відносяться до неприбуткових, бо не мають на меті отримання прибутку, а складність — у тому, що вони прибуток отримують (хоч, як буде показано нижче, є достатньо підстав поставити це твердження під сумнів, бо кошти, які отримує кредитна спілка від своїх членів, що є її власниками, важко назвати прибутком). Ці, на перший погляд, взаємовиключні положення відображають особливості вказаних організацій, які в своїй основі мають унікальний фінансово-господарський механізм, що принципово відрізняє їх від інших суб'єктів господарювання і який в усьому світі надає їм право на отримання неприбуткового статусу. Але розуміння цього неприбуткового економічного механізму в Україні ускладнюється двома важливими факторами. Першим з них є неправильне, деформоване уявлення про кооператив як форму господарювання. Воно виникло в результаті відсутності протягом сімдесяти років в економічній системі держави справжніх кооперативних організацій, що мають неприбуткову економічну природу та дискредитації кооперативної ідеї в період «перестройки», коли під виглядом кооперативного руху

почалось відродження приватного бізнесу. Свідченням цього є визначення кооперативу, зроблені різними дослідниками кооперативного руху в різні часи і наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення кооперативів окремими зарубіжними дослідниками

АВТОР	ВИЗНАЧЕННЯ КООПЕРАТИВУ
Кінг	Кооператив, як і товариства допомоги, професійні спілки та ощадні каси, має на меті дати людям можливість уникати деяких із тих незручностей, які б у них виникали, коли б ці люди діяли поодиноці, і досягти вигод, яких вони інакше б не мали.
Штаудінгер	Кооператив є об'єднанням людей з вільним доступом членів, яке ґрунтується на рівних правах та рівній відповідальності осіб, створене для ведення за спільний кошт господарського підприємства, яке має давати членам вигоду не пропорційно частці внесеного капіталу, а відповідно до того, якою мірою член товариства скористався самим товариством.
Крюгер	Кооперативом є об'єднання осіб – на протигагу об'єднанням капіталів – для досягнення спільної мети.
Жид Ш.	Кооперативна асоціація, на відміну від капіталістичного товариства, має ту суттєву властивість, що вона піклується про задоволення потреб, а не про отримання прибутку.
Зассен	Кооператив є об'єднанням осіб з нефіксованою кількістю членів, що побудоване на принципах самодіяльності й демократичної рівноправності і яке має на меті допомогу своїм членам шляхом організації спільного виробничого чи розподільчого підприємства.
Лавернь	Кооперативами можна визнати лише ті організації спільного виробництва і спільних закупок (а також будівництва будинків та страхування), у яких прибуток, одержаний з клієнтів, або спрямовується до резервного капіталу підприємства чи на загальнокорисні справи, або повертається клієнтам у вигляді премії, відповідно до суми куплених ними товарів чи проведених з товариством операцій.
Якоб	Кооперативне товариство являє собою засновану на принципі рівноправності спілку осіб з необмеженим числом членів, метою якої є допомога промислу або господарству своїх членів шляхом спільного ведення справ на основі чистої або посиленої державою самопомоги
Шульце-Деліч	Кооператив це об'єднання малозабезпечених представників переважно трудових класів, які прагнуть об'єднати малі поодинокі зусилля для досягнення економічних переваг великої сили

Другим фактором, що ускладнює розуміння неприбуткової економічної природи кредитних спілок, є традиційне ототожнення понять «дохід» і «прибуток», плутанина яких масово почалась ще наприкінці 80-х років в процесі формування податкового законодавства періоду «перестройки». Великий філософ Декарт у свій час сказав: «Чітко визначаєте слова (поняття) і ви позбавите світ від більшості непорозумінь». Узв'язку з цим, для усунення «непорозумінь» стосовно неприбуткової природи кредитних спілок доцільно докладно зупинитись на особливостях термінології та понятійного апарату даної проблематики. Термінологічна концепція неприбуткової діяльності кредитних спілок та обслуговуючих кооперативів сконцентровано викладена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Особливості неприбуткової природи діяльності кредитних спілок

Неприбуткова діяльність це НЕ:	Неприбуткова діяльність це:
Збиткова діяльність	Надання послуг за собівартістю
Безприбуткова діяльність	Надання послуг власникам-клієнтам
Підприємницька діяльність	Здійснення управління та контролю клієнтами-власниками

З метою кращого розуміння особливостей та ознак неприбуткової діяльності кредитних спілок, розглянемо більш докладно ці, парадоксальні на перший погляд, твердження.

1. Неприбуткова діяльність – це НЕ збиткова діяльність. Дане положення є відповіддю на типові запитання: «Як може існувати організація, не отримуючи прибутку для покриття своїх витрат?».

що майже завжди виникає в процесі обговорення проблеми неприбуткової діяльності кооперативних форм господарювання. Це питання є результатом традиційної плутанини понять «дохід» та «прибуток». Дохід — це кошти, які отримує організація від своєї діяльності, а прибуток — це перевищення суми доходів організації над її витратами. Таким чином джерелом покриття витрат будь-якої організації є не прибуток, а дохід. Організація, що отримує дохід, може не мати прибутку. Але це не означає, що вона буде мати збитки. Неприбутковість — це не збитковість. Якщо доходу буде отримано рівно стільки, що його вистачить лише на покриття витрат — організація не буде мати ні прибутків, ні збитків. При цьому її діяльність в даному періоді буде неприбутковою, незбитковою і самодостатньою (самоокупною).

2. Неприбуткова діяльність — це НЕ безприбуткова діяльність. Якби будь-яка господарська організація поставила собі за мету спрацювати неприбутково і отримати протягом певного періоду доходу рівно стільки, щоб його хватало лише на покриття понесених витрат (але не навпаки — повністю витратити всі отримані доходи!!!), в звичайних умовах їй цього зробити б не вдалось, бо в ринкових умовах неможливо наперед точно визначити суму доходу, що буде отриманий. В зв'язку з цим навіть при великому бажанні здійснити господарську діяльність неприбутково (не отримати ні прибутку, ні збитків) в певні періоди часу буде виникати невідповідність фактично отриманих доходів і понесених витрат, що призведе до виникнення прибутку (чи збитків). Але цей прибуток в даному випадку буде не метою діяльності, а наслідком неможливості точного розрахунку таких цін за послуги та надання таких обсягів цих послуг, які б забезпечили точну відповідність отриманого доходу понесеним витратам. Таким чином, неприбуткова діяльність не є безприбутковою, а виникнення прибутку в процесі неприбуткової діяльності не переводить її у статус прибуткової, бо отриманий прибуток не є метою діяльності. Крім цього, цей прибуток може бути використаний на компенсацію збитків, що можуть виникнути в інші періоди часу і забезпечить, таким чином, досягнення кінцевої мети неприбуткової діяльності (ні прибутків, ні збитків).

3. Неприбуткова діяльність — це НЕ підприємницька діяльність. Будь-яка підприємницька діяльність здійснюється з метою отримання максимального прибутку і його розподілу між власниками пропорційно вкладеному в організацію даної господарської діяльності капіталу. Іншими словами, метою підприємницької діяльності є отримання винагороди на вкладений в організацію бізнесу капітал. При цьому, необхідно підкреслити важливу і принципову методологічну ознаку — *прибуток отримується із клієнтів, а розподіляється між власниками*. Оскільки прибуток є похідною від доходу, а дохід отримується не від власників, а із зовнішнього середовища, обґрунтованим і логічним є оподаткування результатів підприємницької діяльності, як форми привласнення коштів одних суб'єктів іншими. Принципово інший методологічний підхід має місце у здійсненні неприбуткової господарської діяльності, метою якої не є винагорода вкладеного в організацію даної діяльності капіталу, тому вона може здійснюватись й без отримання прибутку. При цьому, неприбуткова господарська діяльність має свій сенс, бо провадиться із принципово іншою метою, пов'язаною із отриманням не прибутку, а іншого результату (наприклад, необхідних товарів чи послуг, економії витрат, соціального ефекту тощо). Таким чином, важливим з методологічної точки зору є висновок, що господарська діяльність може мати різну мету. В одних випадках це отримання прибутку на вкладений капітал (підприємницька діяльність), в інших — отримання ефекту, не пов'язаного із винагородою вкладеного капіталу (неприбуткова діяльність). Тому існуючий в українському податковому законодавстві підхід, згідно з яким будь-яка господарська діяльність ототожнюється з підприємницькою, є не досить коректним. Кожна підприємницька діяльність є господарською, але не кожна господарська діяльність є підприємницькою.

4. Неприбуткова діяльність — це надання послуг за собівартістю. Здійснення господарської діяльності на неприбуткових засадах є головною метою і ознакою специфічних неприбуткових господарських організацій, що називаються кооперативами. Ця, досить поширена у більшості країн (у світі членами різних видів кооперативів є майже 800 мільйонів осіб!), але маловідома в Україні специфічна

організаційно-правова форма справжнього кооперативу, здійснюючи господарську діяльність прагне надавати послуги за їх собівартістю або максимально наближено до собівартості. Така, на перший погляд абсурдна діяльність відіграє надзвичайно важливу роль в умовах ринкової економіки і є унікальною з методологічної точки зору. Здійснення господарської діяльності, яка не приносить прибутку, є абсурдною лише в тому випадку, якщо ця діяльність за своєю природою є підприємницькою (тобто її метою є отримання підприємцем прибутку від обслуговування споживачів). В цьому випадку надання послуг за собівартістю, дійсно, є нелогічним, бо така господарська діяльність не досягає кінцевої мети — прибутку на вкладений капітал. Але якщо господарська діяльність організована з метою *самозабезпечення необхідними послугами чи товарами* — принцип обслуговування за собівартістю є найбільш логічним. Надання послуг на рівні, максимально наближеному до їх собівартості, для кооперативів не тільки не є абсурдним, а складає їх головне економічне завдання. Неприбуткова кооперативна діяльність має кінцевою метою не прибуток від наданих послуг, а самі послуги, що надаються членам кооперативу.

5. Неприбуткова діяльність — це надання послуг власникам-клієнтам. Будь-який кооператив створюється та діє з метою забезпечення своїх членів необхідними послугами. Члени кооперативу є одночасно його *рівноправними власниками і користувачами (клієнтами)*. Вони фінансують діяльність свого кооперативу і користуються його послугами. Члени кооперативу формують пайовий капітал, необхідний для здійснення неприбуткової господарської діяльності і оплачують отримані від кооперативу послуги. Слід підкреслити особливу, з точки зору методології, природу паїв в кооперативі. Ці паї вносяться не для отримання на них прибутку (дивідендів), а для забезпечення функціонування кооперативу і отримання таким чином можливості користуватись його послугами. При цьому кількість паїв, як правило, має бути однаковою для кожного члена або пропорційною планованим обсягам користування послугами. В зв'язку із специфічною економічною природою паїв в кооперативах, однією із особливостей кооперативної діяльності в багатьох країнах світу стало законодавче обмеження розміру нарахувань на паї. Таким чином, тотожність власників і клієнтів кооперативу і спрямування господарської діяльності на надання послуг власникам принципово відрізняє кооператив від різноманітних організаційно-правових форм підприємницької діяльності.

6. Неприбуткова діяльність — це здійснення управління та контролю клієнтами-власниками. Управління будь-якою формою підприємницької діяльності здійснюється власниками, які визначають основні напрямки та методи ведення бізнесу. При цьому, власників бізнесу цікавлять не потреби клієнтів, а прибуток, який можна з цього отримати. Якщо власники капіталу вирішать, що здійснюваний вид бізнесу приносить їм недостатньо прибутку, вони піднімуть ціни, переорієнтують підприємницьку діяльність на інші сфери чи перенесуть її в інше місце, незважаючи на те, що рівень задоволення потреб існуючих клієнтів від цього може суттєво знизитись і споживачі можуть постраждати. Але такими є закони бізнесу, продиктовані метою підприємницької діяльності — максимізацією прибутку. Однак, зі своєї сторони, споживачі можуть об'єднатись, невеликими внесками сформувати початковий капітал і створити господарську організацію, яка на неприбуткових засадах буде забезпечувати їх потреби, в якій вони будуть не тільки клієнтами, але й повноправними власниками, в якій вони будуть приймати рішення стосовно ціни та якості послуг, що має надавати їм їхня організація. Це і буде справжній кооператив, в якому всі важливі управлінські рішення приймаються клієнтами, в якому клієнти призначають керівників, в якому всі клієнти мають рівні права, незалежно від розміру їх пайового внеску чи терміну вступу. Такі організації, як правило, є відкритими для нових членів, мають демократичну структуру і систему управління (один член — один голос) та виникають у сферах чи місцевостях, в яких підприємці не хочуть вести бізнес або ведуть його на умовах, що не задовольняють споживачів з погляду ціни чи якості послуг.

На закінчення короткого теоретичного розгляду основ неприбуткової діяльності справжніх кооперативних організацій, якими є й кредитні спілки, важливо акцентувати увагу ще на одному методологічному питанні, піднятому на початку — чи правомірно вважати прибутком суму перевищення доходів кооперативу над його витратами? Для підприємницької діяльності — це однозначно прибуток. Але в неприбут-

ковій кооперативній діяльності кошти, що надходять кооперативу у вигляді плати за послуги понад їх собівартість, не можна вважати прибутком у традиційному розумінні цього слова, бо кооператив отримує ці кошти від обслуговування своїх членів, які є його власниками. Тому сумнівною є правомірність отождення цих коштів з доходом в його класичному розумінні. Доходом можна вважати лише кошти, що отримуються від третіх осіб (клієнтів, меценатів тощо), а не від власників. Тому економічна природа коштів, що надходять від членів за користування послугами кооперативу, більш подібна до природи членських внесків чи цільового фінансування, ніж до природи доходу. Цей висновок підтверджується тим, що члени кооперативу самостійно і за взаємною згодою встановлюють механізм фінансування діяльності кооперативу та визначають його цінову політику. Якщо встановлені ціни не покривають собівартості діяльності кооперативу, його члени будуть змушені самостійно компенсувати збитки шляхом внесення додаткових внесків. Тому плата за послуги кооперативу встановлюється за взаємною згодою членів кооперативу в порядку, передбаченому статутом чи рішеннями загальних зборів і кооператив веде аналітичний облік не тільки внесків, а й сплачених кожним членом коштів за користування послугами. По закінченні фінансового року після визначення фактичної собівартості діяльності, сума перевищення доходів кооперативу над його витратами для кооперативівії більш правильно назвати не прибуток, а просто — «фінансовий результат») за спільним рішенням членів кооперативу розподіляється особливим чином. Частина вказаних коштів повертається членам кооперативу пропорційно обсягам користування його послугами (т.зв. «кооперативні виплати» — в кредитних спілках ці кошти можуть бути повернуті позичальникам пропорційно сумі сплачених відсотків за кредитами), що фактично є поверненням частини плати за користування послугами, яка перевищила їх собівартість. Інша частина спрямовується на поповнення резервів кооперативу до досягнення ними визначеної законодавством чи членами кооперативу величини і лише обмежена законодавством частина фінансового результату використовується для «нарахування на паї» (вживання цього терміну викликано необхідністю фіксування відмінності природи цих коштів від дивідендів у підприємницькій діяльності). Частка фінансового результату кооперативу, що має бути спрямованим за кожним із вказаних напрямків залежить від положень законодавства та фінансової політики організації (необхідність формування резервів, збільшення капіталу тощо). Таким чином, в кооперативах фактично немає отримання і розподілу прибутку. Тому, завдяки своїй специфічній економічній природі, кооперативи в багатьох країнах світу мають статус неприбуткових (non-profit) організацій та звільняються від сплати не тільки податку на прибуток, а й багатьох інших податків, зборів та платежів.

Господарська діяльність кредитних спілок якраз і базується не на підприємницькій (прибутковій), а на кооперативній (неприбутковій) концепції. Найбільш важливі принципи цієї діяльності, які визначають головні відмінності між кооперативними та підприємницькими формами господарювання і які були виділені на основі аналізу зарубіжного досвіду та українського кооперативного законодавства, наведено в *табл. 1.3*.

Таблиця 1.3

Основні принципи діяльності кооперативних організацій

Економічні принципи	Організаційні принципи	Соціальні принципи
Члени кооперативу мають спільні економічні інтереси (потреби) і є одночасно власниками та єдиними* клієнтами кооперативу	Членство в кооперативі є добровільним та особистим (не передається іншим особам і не успадковується)	Створення системи самопомоги населення, що побудована на принципах взаємодопомоги
Кооператив прагне надавати послуги своїм членам на рівні їх собівартості. Перевищення — спрямовується до резерву чи/та повертається членам	Членство в кооперативі є відкритим (потенційна доступність членства в межах можливостей кооперативу)	Встановлення професійного, територіального чи іншого «поля членства», що визначає зону діяльності і соціальний склад кооперативу
Кооператив надає послуги з метою скорочення витрат та/або підвищення доходів особистих господарств своїх членів	Демократичне управління і контроль в кооперативі за принципом «один член — один голос»	Турбота про потреби громади, до якої відносяться члени кооперативу в межах його «поля членства»

*- законодавство окремих країн допускає надання послуг не членам, але лише у чітко визначених випадках (наприклад, неможливість членів у певний період повністю використати наявні можливості чи ресурси кооперативу). При цьому обсяг послуг, що можуть надаватись нечленам, має бути обмеженим і з нього мають сплачуватись податки.

Економічні принципи	Організаційні принципи	Соціальні принципи
Члени кооперативу фінансують його діяльність пропорційно послугам чи солідарно	Рівні права членів в управлінні та користуванні послугами	Бедення просвітницької роботи стосовно демократичних принципів кооперації
Капітал кооперативу складаються з персоніфікованої (пайової) та колективної (неподільної) частин	Діяльність членів виборних органів управління та контролю на громадських засадах	Дотримання принципу політичного нейтралітету
Винагорода вкладеного капіталу (нарахування на паї) обмежується визначеною законом величиною	Відповідальність членів за розвиток свого кооперативу (усвідомлення і прийняття членами можливих ризиків)	Співпраця з іншими кооперативами з метою зміцнення та розвитку системи взаємодопомоги

Перелічені вище принципи в більшості країн світу традиційно лежать в основі діяльності всіх кооперативів, в тому числі й фінансових, якими є кредитні спілки³.

Підтвердженням цього є співзвучні з наведеними вище принципи, прийняті Всесвітньою Радою кредитних спілок, яка об'єднує майже 38 тисяч кредитних кооперативів та спілок із 92 країн, членами яких є понад 100 мільйонів осіб. В преамбулі до ухвалених в серпні 1984 року Міжнародних принципів діяльності кредитних спілок сказано, що вони базуються на філософії кооперації. Ці принципи викладені наступним чином:

Демократична структура

1) **Відкрите та добровільне членство.** Членство в кредитній спілці є відкрите для всіх, хто відповідає вимогам певної спільності, хоче користуватись послугами і готовий прийняти відповідальність, пов'язану із членством.

2) **Демократичний контроль.** Члени кредитної спілки мають рівні права в голосуванні (один член – один голос) та прийнятті рішень стосовно діяльності спілки, незалежно від суми їх заощаджень чи вкладів до спілки. Голосування в кредитних спілках може бути пропорційне чи репрезентаційне, у відповідності до демократичних принципів. Кредитна спілка є незалежна в межах законодавства, яке визнає кредитну спілку як кооперативну установу, яка служить своїм членам та контролюється ними. Посади в органах управління кредитної спілки є добровільними та неоплачуваними. Кредитна спілка може лише повертати витрати, понесені в зв'язку із виконанням громадської роботи.

3) **Відсутність дискримінації.** Кредитні спілки не дискримінують за расовою, національною, релігійною, політичною чи іншою ознакою, дотримуються рівноправ'я між чоловіками та жінками.

Послуги членам

4) **Послуги для членів.** Послуги кредитної спілки спрямовані на покращення економічного та соціального стану всіх членів.

5) **Розподіл між членами.** Для стимулювання вкладання членами заощаджень до кредитної спілки, що забезпечує можливість надання позичок та інших послуг, на заощадження та вклади членів мають нараховуватись відсотки, в залежності від фінансових можливостей кредитної спілки. Надлишок доходів над витратами кредитної спілки (до яких включаються і відсотки на вклади – прим. авт.), який виникає в процесі її діяльності, після формування резервів і виплати обмежених дивідендів на паї (якщо такі існують), належить всім членам та має бути використаним для добра всіх членів, а не окремої групи. Надлишок може бути виданий членам пропорційно їхнім операціям

³ Гончаренко В.В. Кредитна кооперація. Форми економічної самопомоги сільського і міського населення у світі та в Україні (теорія, методологія, практика). – К.: Глобус, 1998. – 330с.

з кредитною спілкою у формі прибутку чи звороту процентів або використаний для покращення роботи чи розширення послуг для членів.

6) Творення фінансової стабільності. Головним обов'язком кредитної спілки є укріплення фінансового стану, включаючи формування відповідних резервів та внутрішній контроль, що забезпечить подальше існування спілки та надання послуг членам.

Соціальні цілі

7) Освіта та виховання. Кредитні спілки активно заохочують своїх членів, керівників, працівників, а також всю громаду до навчання економічним, соціальним, демократичним принципам кредитних спілок, а також принципу допомоги самим собі через взаємодопомогу. Сприяння ощадливості та розумному користуванню кредитом, ознайомлення з правами та обов'язками членів є дуже важливим для кредитних спілок, які мають подвійну соціальну та економічну природу та прагнуть до найкращого задоволення потреб членів.

8) Кооперація між кооперативами. Виходячи із своєї філософії та практики, що склалась, кредитні спілки, в міру із своїх можливостей, співпрацюють з іншими кредитними спілками, кооперативами та їх асоціаціями на місцевому, національному та міжнародному рівнях, щоб краще служити інтересам своїх членів та їхній громаді.

9) Соціальна відповідальність. Втілюючи ідеали та сподівання перших кооператорів, кредитні спілки дбають про гуманний та соціальний розвиток людини і суспільства. Їхній справедливий соціальний світогляд простягається від особистого добробуту людини до добробуту суспільства, в якому людина живе та працює. Ідеалом кредитних спілок є розповсюдження послуг на всіх, хто їх потребує та може вживати. Кожна людина є або членом, або потенційним членом кредитних спілок і тому потрапляє в сферу інтересів та турбот кредитної спілки. Приймання рішень кредитними спілками мають здійснюватись із врахуванням інтересів суспільства, в якому знаходиться кредитна спілка та живуть її члени.

Розглянемо, як же в кредитних спілках на практиці застосовуються ці міжнародні кооперативні принципи, які визначають неприбуткову кооперативну природу цих організацій.

Кредитні спілки не мають на меті отримання прибутку. Кредитна спілка діє в інтересах своїх членів, які є одночасно власниками та користувачами послуг (клієнтами), і має на меті надання їм фінансових послуг на вигідніших умовах, ніж пропонуються на фінансовому ринку. В зв'язку з цим кредитні спілки, як правило, видають кредити під нижчі відсотки, а нараховують на вклади вищі відсотки, ніж інші суб'єкти фінансового ринку. Це стає можливим через низькі операційні затрати кредитних спілок та особливості неприбуткового фінансового механізму діяльності.

Люди через свої кредитні спілки фактично здійснюють діяльність із самозабезпечення фінансовими послугами, самозадоволення наявних фінансових потреб шляхом об'єднання з іншими особами, що мають аналогічні потреби. Таке самозабезпечення стає можливим завдяки об'єднанню багатьох осіб в єдину організацію, що дозволяє сформувати невеликими індивідуальними вкладками необхідний капітал для здійснення господарської діяльності у сфері фінансових послуг.

Принциповою відмінністю кредитних спілок від інших фінансових установ є те, що вони мають неприбуткову кооперативну природу, що відрізняє їх від інших суб'єктів фінансового ринку. На відміну від інших фінансових установ, які, як правило, створюються однією групою (власниками) для отримання прибутку від надання фінансових послуг іншій групі (клієнтам), в кредитній спілці є лише одна група — члени спілки (що є одночасно і власниками і клієнтами), а сама спілка (якщо вона є справжньою, а не псевдоспілкою) створюється для **самозабезпечення всіх членів на рівних умовах** фінансовими послугами на основі кооперації. Унікальність кредитних спілок як фінансово-кре-

дитних кооперативів полягає в тому, що їх власниками є ті, хто користується їх послугами. Тому метою діяльності кредитних спілок є не отримання прибутку, а забезпечення своїх членів максимальним набором фінансових послуг на найвигідніших для них умовах. В той час як інші фінансові установи прагнуть отримати максимальний прибуток для обмеженої групи власників за рахунок залучення коштів під якомога нижчі ринкові відсотки і надання їх у кредит під найвищі відсотки, кооперативні кредитні установи мають протилежну мету – надати кредит під якомога нижчий відсоток і максимально збільшити нарахування на вклади, забезпечивши при цьому дотримання всіх обов'язкових фінансових нормативів (капіталу, резервів тощо). Тому метою кредитної спілки є не отримання максимального прибутку, а максимальне задоволення потреб своїх членів на неприбуткових (беззбиткових) засадах.

Економічна мета діяльності підприємницьких та кооперативних фінансових установ

↑	% ставки на кредити, платя за послуги	
Комерційна фінансова установа	Прибуток	↓ Кооперативна фінансова установа
	% ставки на вклади	

Така, на перший погляд парадоксальна, тенденція викликана тим, що кредитний кооператив не стоїть посередником між вкладниками і позичальниками, а об'єднує їх. А через те, що члени кооперативу є одночасно його власниками та клієнтами, кредитний кооператив прагне гармонійно поєднати їх інтереси в максимізації доходів на вклади та мінімізації витрат на фінансові послуги. Таким чином, кошти, отримані від членів, як від клієнтів, розподіляється ними ж між собою, як між власниками за спільним рішенням, при прийнятті якого кожен член має один голос, незалежно від суми вкладу.

Ще однією особливістю кредитних спілок як кооперативів є те, що вони створюються на базі певного існуючого територіального чи професійного об'єднання, громадської чи релігійної організації, територіальної одиниці, трудового колективу та іншого формального чи неформального об'єднання, в якому люди, як правило, знають одне одного. Інші фінансові установи створюються на базі штучно сформованої обмеженої групи власників і поширюють свою діяльність на будь-яку територію. Крім цього, на відміну від інших фінансових установ, при заснуванні кредитного кооперативу не визначається фіксована чи потенційна кількість людей, які будуть її власниками. Метою кооперативу є постійне збільшення кількості його членів-власників, в той час, як у фінансових установах підприємницького напрямку кількість власників тенденційно зростає.

У кооперативі всі принципові рішення щодо його діяльності приймаються загальними зборами, на яких кожен член кооперативу має один голос незалежно від суми вкладів та терміну вступу до кооперативу. Особи, які створили кооператив, не мають жодних привілеїв чи виняткових прав щодо відношення до членів, які вступили до нього пізніше. В інших фінансових установах розподіл голосів здійснюється відповідно до частки в майні (кількості акцій чи паїв). Що стосується інших аспектів управління (фаховий рівень та посадові обов'язки найманих працівників, організаційна структура виконавчої дирекції тощо) – кредитна спілка як фінансовий кооператив мало чим відрізняється від інших фінансових установ.

Найбільш суттєві відмінності кредитних кооперативів від інших фінансових установ в зарубіжних країнах наведені в *табл. 1.4*.

Головні відмінності кредитних кооперативів від інших фінансових установ в зарубіжних країнах

Ознака	Кредитні кооперативи	Інші фінансові установи
Соціальні цілі	фінансова взаємодопомога, економічний самозахист на ринку фінансових послуг	немає
Економічні цілі	скорочення витрат членів на отримання фінансових послуг, створення умов членам для накопичення заощаджень та збереження їх від інфляції	отримання прибутку власниками від надання фінансових послуг клієнтам
Статус	неприбуткова організація	підприємницька організація
Організаційна форма	кооператив	господарське товариство (акціонерне, з обмеженою відповідальністю тощо), приватна фірма
Управління	демократичне. Кожен член має право одного голосу, незалежно від суми його вкладу	управління (кількість голосів) пропорційна частці в статутному капіталі
Власники	всі члени, незалежно від часу вступу. Кількість власників не є фіксованою чи обмеженою. Відкрите членство з тенденцією до постійного зростання	засновники та акціонери. Кількість фіксується в момент заснування та обмежується певною величиною. Існує тенденція до скорочення.
Клієнти	виключно члени-власники кредитного кооперативу	переважно особи, що не є власниками фінансової установи
Види послуг, що надаються	всі види фінансових послуг, додаткові нефінансові послуги	всі види фінансових послуг, окремі нефінансові послуги
Законодавче регулювання	кооперативне чи(та) спеціальне законодавство (про фінансові установи).	підприємницьке чи(та) спеціальне законодавство (про фінансові установи)
Державна підтримка	у вигляді звільнення від податків, пільгових кредитів тощо	як правило, лише у вигляді створення сприятливого законодавчого середовища
Державний нагляд	окремою державною агенцією або окремим підрозділом міністерства фінансів чи Центрального банку	центральним банком або окремою державною агенцією

Слід відзначити, що багато з наведених вище міжнародних кооперативних принципів і кооперативних механізмів діяльності поки що не знайшли свого відображення в українському кооперативному законодавстві та законі України «Про кредитні спілки». Кредитні спілки в Україні поки що не вважаються кооперативами. Однак з часом вітчизняне законодавство, що регулює діяльність кредитних спілок, обов'язково буде вдосконалене і приведене у відповідність до європейських та міжнародних норм кооперативного права.

Тема 2. Класичні моделі кооперативних фінансово-кредитних установ

Кооперативна ідея фінансової самопомоги виникла в 50-х роках XIX сторіччя в Німеччині. Видатні німецькі кооператори – Герман Шульце-Деліч та Фрідріх Райфайзен – майже одночасно, незалежно один від одного, запропонували два принципово різних підходи щодо організації кооперативного кредитування: перший – для міського населення, другий – для сільського.

Кредитна кооперація історично виникла у двох основних формах. Відповідно, було й два типи кредитних кооперативів: кредитні товариства (їх ще часто називають «сільські каси») Райфайзена та ощадно-позичкові товариства (їх ще називають «народні банки») Шульце-Деліча. Це були дві різні моделі кооперативного кредитування, кожна з яких була пристосованою до певного соціального середовища. З Німеччини ці моделі поширилися в інші країни. Сьогодні можна стверджувати, що кредитна кооперація у будь-якій країні ґрунтується на основі моделі Райфайзена або Шульце-Делі-

ча, з деякими відмінностями, викликаними особливостями національного законодавства. В окремих країнах паралельно існують обидві моделі, а може зустрічатись їхній змішаний варіант. Том для розуміння природи кредитних спілок та інших фінансових кооперативів різних країн необхідно докладно зупинитись на особливостях цих класичних моделей.

2.1. Модель сільської кредитної кооперації Ф.Райфайзена та розвиток системи «сільських кас»

Ф.Райфайзен створив модель кредитного кооперативу, пристосовану до умов села, потреб та можливостей сільських мешканців. Ця модель була орієнтована на сільських господарів, але знайшла велику прихильність й серед інших соціальних груп села. У книзі «Кредитні товариства як засіб від бідності селян, фабричних робітників та ремісників», виданій у 1866 році, Райфайзен описав та обґрунтував свою систему самопомоги для сільського населення.

Найголовнішими, фундаментальними принципами діяльності товариств Райфайзена можна вважати такі положення:

1. Відсутність пайового капіталу (пайових членських внесків).
2. Необмежена відповідальність членів за боргами товариства.
3. Обмеження району діяльності товариства.
4. Надання позичок лише членам товариства з урахуванням особистості позичальника.
5. Безоплатна робота у виборних органах управління та демократичний контроль в організації.

Розглянемо окремо кожен з цих принципів, їхній взаємозв'язок та особливості системи, яку вони створюють у комплексі.

Перший принцип Райфайзена: відсутність пайового капіталу в товаристві. Цей принцип, на перший погляд, здається абсурдним. Адже жодна організація в принципі не може існувати без капіталу, який вноситься власниками при її заснуванні і використовується на виконання статутних завдань. Якщо товариство створюється для надання кредитів, логічно воно мало б утворити за рахунок пайових внесків членів пайовий капітал, який у подальшому використовувався б для надання позичок.

Але Райфайзен принципово відкидав необхідність пайового капіталу. Працюючи в селі та бажаючи допомогти саме найменш забезпеченим селянам, Райфайзен дійшов висновку, що не можна вимагати від них значних грошових внесків при вступі до товариства. І дійсно, за першим статутом члени не були зобов'язані сплачувати ні паїв, ні вступних внесків. Але німецький кооперативний закон 1889 року змінив цей порядок, зробивши паї обов'язковими для всіх товариств. У зв'язку з цим кредитні товариства були змушені запроваджувати паї, але вони зробили їх досить дрібними і лише номінального характеру. У кредитних товариствах кожен його член міг мати лише один пай. вартістю не вище 15 марок (який, крім того, міг сплачуватись в розстрочку); нарахування на паї не могли перевищувати відсотків за позичені товариством кошти; вступного внеску не було; спочатку товариства зовсім не мали пайового капіталу (пайових внесків), аби відкрити доступ до товариства всім бажаним, незалежно від їхнього майнового стану, але були змушені відступити від цього принципу через вимоги законодавства, яке зобов'язало кооперативні товариства мати пайовий капітал.

Чому ж Райфайзен так принципово виступав проти пайового капіталу? Справа в тому, що товариства, як правило, започатковувались незначною кількістю осіб. Щоб сформувати достатній для надання кредитів капітал, товариство повинно було встановити великий розмір паю для кожного члена. Але, у той час переважна більшість селян не мала достатньо коштів, щоб вносити паї значного розміру. Це могли собі дозволити лише окремі господарі. Великий розмір паю обмежував доступ до товариства широких верств селянства. Встановлення невеликого паю відкривало можливість для

вступу в товариство середнім та незаможним селянам, але при цьому не дозволяло сформувати достатню для надання кредитів суму коштів. У зв'язку з цим, при такому підході товариство потребувало суттєвої зовнішньої підтримки.

Таким чином, сільська кредитна кооперація стояла перед дилемою: або великий пай і недоступність товариського кредиту для біднішої частини селянства, або невеликий пай (навіть його повна відсутність), але в такому разі — допомога збоку. Звичайно, Райфайзен обрав другий варіант. Перші райфайзенівські товариства отримували капітал на благодійних засадах: більш заможніші мешканці села — поміщики, духовенство та ін. — надавали кредитним товариствам необхідний йому капітал з умовою, що він буде повернутий після того, як товариство зміцніє. Але якби всі кредитні кооперативи створювались на основі благодійної допомоги збоку, вони не могли б набути великого поширення.

Насправді, життя внесло свої корективи, і наведена вище дилема з часом знайшла цікаве логічне вирішення. Перші кредитні кооперативи зміцніли, створили свої регіональні об'єднання, які надавали кредити новостворюваним товариствам, забезпечуючи їх необхідним для початкового розвитку капіталом. Сільська кредитна кооперація отримала міцну основу для свого розвитку, стала обходитись без сторонньої допомоги (як це було з самого початку) та одночасно уникла необхідності формування пайового капіталу за рахунок пайових внесків великого розміру.

Таким чином, відмова від пайового капіталу, сформованого великими пайовими внесками членів, найкраще відповідає завданням селянської кредитної кооперації, яка ставить за мету організувати кредит для широкого кола селян. Капітал, необхідний товариству для початку справи, отримується не за рахунок пайових внесків членів, а за рахунок коштів, наданих зі сторони. Але для того, щоб будь-яка організація або особа надала товариству свої кошти, необхідна гарантія повернення цих коштів. І цією гарантією став другий принцип Райфайзена.

Другий принцип Райфайзена — необмежена відповідальність членів за боргами товариства — став тією основою, що забезпечила довіру до товариства з боку кредиторів. У цьому принципі знаходить свій прояв сила кооперативного об'єднання. Окремі, не досить платоспроможні господарства, об'єднані міцним зв'язком взаємної солідарної відповідальності разом являють собою сильну, достатньо платоспроможну одиницю. І чим більше членів об'єднано в цій організації — тим вищою є її платоспроможність (в подальшому цей принцип був покладений в основу кредитування за так званою схемою «позикових кіл»).

Звичайно, що солідарна відповідальність членів товариства викликала довіру та повагу з боку кредиторів та значно підвищувала платоспроможність товариства. Майно кількох сотень селянських господарств, що були членами товариства, було надійним забезпеченням та дозволяло товариству отримати великий і довготерміновий кредит, а з нього сформувати початковий капітал. Комерційні банки, які не хотіли мати справу з окремими дрібними селянськими господарствами і, як правило, відмовляли їм у кредиті, кредитному товариству, як великому потужному позичальникові, кредит надавали. Крім цього, така форма забезпечення зобов'язань викликала довіру людей, і серед них знаходилося багато бажаючих вкласти свої гроші на ощадні та депозитні рахунки в товаристві.

Отже, у сільських кредитних товариствах Райфайзена не пайовий капітал став основою діяльності, а довіра до товариства з боку кредиторів. Тому в райфайзенівських організаціях не було необхідності у пайових внесках та створенні з них початкового власного капіталу. Товариство починало працювати на залучених під солідарну відповідальність коштах. Це давало можливість навіть найбіднішим селянам ставати членами кредитних товариств.

Слід відзначити, що деякі дослідники не вважають принцип необмеженої відповідальності членів надзвичайно важливим. Так, М.І.Туган-Барановський не розглядає солідарну відповідальність як

принцип, але вважає принциповою заборону членів товариства одночасно брати участь в декількох товариствах, яка, власне, впливає із принципу необмеженої відповідальності в цих товариствах. А. В. Чаянов вважав, що необмежена відповідальність у райфайзенівських товариствах є лише поступкою ідеології капіталістичного кредиту і платоспроможність кредитного товариства встановлюється не цим, а іншими принципами Райфайзена. Крім цього, Чаянов зазначав, що загроза необмеженої відповідальності змушувала членів активно вникати у справи свого кооперативу, контролювати його роботу та формувати в селі громадську думку на користь вчасного повернення позичок.

Суворий на перший погляд принцип необмеженої відповідальності в дійсності не був таким страшним. Справа в тому, що цей принцип мав швидше психологічне значення і в житті до нього майже ніколи не доходило. Реальна відповідальність членів своїм майном наставала лише у випадку, коли товариство неспроможне було покрити зобов'язання власними резервами і майном, що формувалось завдяки отриманим за рахунок наданих кредитів процентам. Як правило, за декілька перших років роботи товариство накопичувало необхідні для виконання своїх зобов'язань резерви і якраз вони, а не майно членів, були тим надійним джерелом забезпечення вкладів та коштів кредиторів.

Принцип солідарної відповідальності, крім усього, фактично забезпечував механізм взаємного страхування господарств членів товариства. Непередбачувані форс-мажорні обставини, такі, як пожежа, град, падіж худоби, пошесть та інші можуть миттєво зробити добре селянське господарство неплатоспроможним. Якщо кредитором такого господарства є банк, він усіма засобами прагнучим повернути свої гроші, навіть якщо внаслідок цього остаточно розорить господарство позичальника. Якщо кредитором буде товариство – воно має можливість допомогти своєму членові, який потрапив у біду. Таким чином, ризик банкрутства від непредбачуваних обставин кожного окремого господарства може бути зменшений за рахунок підтримки товариства.

На закінчення розгляду райфайзенівського принципу необмеженої відповідальності членів за боргами товариства слід зауважити, що з часом цей принцип все-таки втратив своє значення. Але це сталося лише після того, як з'явилися інші форми забезпечення вкладених у товариство грошей (наприклад, гарантійний фонд, створений при регіональній асоціації або на рівні держави).

Третій принцип Райфайзена: обмеження району діяльності товариства одним або кількома сусідніми селами (в літературі він часто називається «принципом локалізації діяльності»). Цей принцип на перший погляд здається нелогічним. Адже кожна організація зацікавлена в максимальному розширенні поля своєї діяльності. Тому кредитний кооператив мав би бути зацікавленим в охопленні якомога більшої території та залученні якомога більшої кількості членів. Але райфайзенівські товариства чинили навпаки – обмежували сферу своєї діяльності. Найоптимальнішою Райфайзен вважав територію діяльності товариства в межах одного церковного приходу. Максимальним районом для кредитного товариства вважалась територія, на якій проживає до 1500 осіб. На практиці, середня кількість членів райфайзенівських товариств була значно меншою. В Німеччині на одне райфайзенівське товариство на початку ХХ ст. припадало в середньому менше ніж 100 членів. В той самий час середня кількість членів у сільських кредитних касах Німеччини не перевищувала 90 осіб, райфайзенівських кредитних касах Франції – 50 членів, райфайзенівських касах Бельгії – 75 членів.

Логічність принципу локалізації викликана необмеженою солідарною відповідальністю членів товариства за його боргами. Зрозуміло, щоб погодитися взяти на себе відповідальність за дії людини, необхідно добре знати її особисті якості. Крім цього, необхідно знати її платоспроможність та ефективність ведення господарства. Тож, обмеження району діяльності товариства сприяло тому, щоб його члени, які несли солідарну відповідальність за його боргами, добре знали одне одного, а правління мало можливість слідкувати за змінами у фінансово-майновому стані господарств – членів товариства та цільовим використанням кредиту.

Локалізація діяльності товариства була необхідною для забезпечення його стабільності, та водночас стримувала можливість зростання, що призводило до зниження ефективності.

Обмеження району діяльності створювало товариству певні проблеми:

- не завжди вдавалося забезпечити матеріальну міцність та фінансову стабільність товариства через малу кількість членів та незначний розмір заощаджень селян;
- часто не вдавалося взяти зовнішній дешевий кредит через брак резервного капіталу та незначні потреби в кредитах у членів товариства;
- через нестачу коштів товариство не могло на належному рівні проводити роз'яснювальну роботу, яка б формувала сприятливе кооперативне середовище;
- у малому районі не могло бути достатньої кількості активних та здібних людей, здатних професійно управляти товариством.

У зв'язку з цим Райфайзен вважав одним із найважливіших завдань — створення об'єднань кредитних товариств різних рівнів (місцевих, регіональних, центральних), через які б здійснювалось взаємкредитування між товариствами певної території, забезпечувався вихід товариств на фінансові ринки та які б надавали інші необхідні товариствам послуги. Такі спілки, що зв'язували б сотні й тисячі окремих товариств в єдину систему, не порушуючи їхньої самостійності, дозволяли об'єднати дрібні сільські товариства в єдине ціле, створити єдину потужну мережу, яка б дала можливість членам цієї мережі, залишаючись локалізованими й незалежними, мати переваги великої організації.

Згодом була створена трьохрівнева система кооперативного кредиту: перший рівень складали сільські кредитні товариства, другий — регіональні кооперативні банки, третій — центральний кооперативний банк. Учасниками кредитних товариств були окремі особи, регіональних кооперативних банків — кредитні товариства, центрального кооперативного банку — регіональні кооперативні банки та інші кооперативні об'єднання. Така система повністю компенсувала недоліки локального характеру діяльності сільських кредитних товариств.

Четвертий принцип Райфайзена — надання позичок лише членам товариства і з урахуванням особистості позичальника. Основу кооперативного кредиту Райфайзен бачив не в тому, чим забезпечений кредит, а в тому, кому надаватимуться позичені кооперативом гроші і на які цілі вони будуть використовуватись.

Що стосується першого, — товариство створювалось для надання кредитів лише своїм членам. Кожен член товариства при вступі повідомляв повну інформацію про себе та своє господарство (наявність будівель, кількість землі, засобів виробництва та ін.). Ця інформація перевірялась товариством, і на її підставі, з урахуванням особистих якостей члена товариства (сумління, порядності, працьовитості, підприємливості та ін.) йому відкривався кредит, тобто визначалась сума, в межах якої можна було без ризику для товариства надавати кредит цьому членові. У разі необхідності член товариства міг у будь-який момент попросити цю суму.

Що стосується цілей, то позички у райфайзенівських товариствах видавались лише на виробничі потреби членів. Виробниче призначення кредитів було обумовлене Райфайзеном як основа кооперативного кредиту. Кредитне товариство прагнуло перш за все допомогти селянинові заробити гроші і цим покращити рівень життя. Тому товариство надавало позички лише на продуктивну діяльність, в результаті якої господарство позичальника мало б отримати прибуток та розрахуватись із товариством за взятий кредит, сплативши основну суму кредиту та відсотки. Цей принцип був викликаний також необхідністю сплати відсотків за залучені товариством кошти.

П'ятий принцип Райфайзена — безоплатна робота членів органів управління товариства та демократичний контроль в організації. Принцип роботи членів органів управління товариства на гро-

мадських засадах був викликаний потенційно невеликими розмірами кредитних товариств та бажанням зменшити витрати на їхню діяльність. Він передбачає, що коли члени виборних органів не будуть мати матеріального зиску від роботи в товаристві, то в органи управління товариством придуть люди, які візьмуть на себе виконання певних обов'язків лише через інтерес до справи та бажання допомогти своїм односельцям. Ці люди за свою роботу отримають не матеріальну, а моральну винагороду, а якщо зважити на те, що територія дії товариства обмежена, — це сприятиме значному підвищенню їхнього авторитету в громаді. Таким принципом передбачено, що плату за роботу може отримувати лише скарбник. Членам органів управління, як правило, відшкодовувались лише фактичні витрати, пов'язані з виконанням ними своїх обов'язків (поїздки у справах товариства та ін.).

Шостий принцип Райфайзена — створення в кожному товаристві спеціального «неподільного фонду». Райфайзен пропонував дві третини чистого доходу товариства спрямовувати на формування цього фонду, який мав би подвійне призначення: 1) доки товариство існує, фонд належить товариству, перебуває в обігу та постійно зростаючи, з часом забезпечить фінансову незалежність товариства і можливість ведення кредитних операцій за рахунок коштів цього фонду; 2) при ліквідації товариства цей фонд не розподіляється між членами товариства, а передається об'єднанню кредитних товариств, яке надасть його іншому кредитному товариству, що створюватиметься в даній місцевості. Такий механізм мав би забезпечити «безсмертя» кожному один раз створеному кредитному товариству. Ідея неподільності фонду виглядала привабливо для створення системи, але не знайшла належної підтримки у кредитних товариств, які використали із запропонованого підходу лише механізм формування власних коштів.

Сьомий принцип Райфайзена — поступове переростання кредитного кооперативу в універсальний сільський кооператив. Кредитні операції, на думку Райфайзена, не повинні бути єдиною справою товариства. Кредитне товариство мало стати сільським кооперативом універсального типу: крім надання позичок, воно мало допомагати своїм членам робити заощадження, закуповувати потрібні членам засоби виробництва, продавати продукти їхньої праці, організовувати для своїх членів курси та лекції із сільського господарства, піднімати господарський, моральний та інтелектуальний рівень сільських мешканців.

Для повної характеристики райфайзенівського товариства необхідно додати ще певні положення стосовно системи управління. Прийом нових членів у товариство здійснювався за рішенням загальних зборів і дуже прискіпливо. Товариство не прагнуло мати якомога більше членів, а намагалось не допустити в члени людей ненадійних та нечесних. А з рештою, товариства були досить демократичними організаціями. Правління складалось з 5 членів і було виконавчим органом. Спостережна рада, в залежності від величини району діяльності, складалась з 3–9 членів і не рідше одного разу на 3 місяці контролювала діяльність правління та фінансово-майновий стан позичальників, яким були надані позички, а також їхніх поручителів. Члени правління обирались на чотири роки з таким розрахунком, щоб через кожних два роки закінчувались повноваження двох членів правління. Члени спостережної ради обирались на три роки, причому кожного року закінчувались повноваження третини кількісного складу. Голова товариства спочатку обирався загальними зборами і автоматично ставав головою правління. Пізніше була впроваджена система, коли загальні збори надають повноваження правлінню самостійно обирати голову зі свого складу. Ніхто із членів правління чи спостережної ради не міг отримувати ніякої винагороди. Оплачуваним міг бути лише касир, який не мав права голосу при вирішенні питань надання позичок. Фінансові операції товариства провадились дуже обережно і полягали, як правило, в отриманні банківського кредиту та наданні позичок своїм членам. Операції з залучення коштів на вклади обмежувались, аби товариство не мало зайвих зобов'язань і провадились лише в окремих випадках. Крім цього, товариства Райфайзена були досить «суворими» щодо поручителів, виробничого використання позик, вчасної сплати позик та відсотків. Якщо фінансовий стан поручителя похитнувся, товариство вимагало від позичальника запоруки нового поручителя. Коли така вимога не виконувалась, або коли позичка була потрачена не на те, для чого отримувалась,

– товариство вимагало повернення її в місячний термін. Такі самі заходи могли бути застосовані при порушенні графіка сплати позички та відсотків.

Отже, принципи діяльності кредитних товариств Райфайзена були взаємопов'язаними і в комплексі створювали міцну, життєздатну кооперативну форму фінансової самодопомоги селян.

2.2. Модель міської кредитної кооперації Г.Шульце-Деліча – класична модель міського ощадно-позичкового кооперативу

Герман Шульце-Деліч запропонував іншу модель кредитного кооперативу, яка в своїй основі принципово відрізнялась від товариств Райфайзена, бо мала інший фінансовий механізм діяльності. Ця модель отримала назву «народний банк», або ощадно-позичкове товариство, і була створеною для задоволення фінансових потреб переважно міських мешканців – ремісників, службовців та інших верств міського населення.

Робота в містах, особливо великих, де люди мало знають одне одного, вимагала специфічних підходів до організації фінансової взаємодопомоги. Тому ощадно-позичкові товариства Шульце-Деліча, маючи кооперативну природу та ґрунтуючись на кооперативних принципах, в основу свого фінансового механізму діяльності закладали принципи, близькі до тих, що застосовувались банками та іншими фінансовими установами. Метою першого «народного банку» Шульце, згідно з його статутом, було «постачання своїм членам коштів». Їхнім джерелом були паї членів, вступні внески, резервний капітал, а також вклади та позичені кошти. Пай та вступний внесок можна було сплачувати відразу або частинами. Товариством керували загальні збори, комітет і правління. Загальні збори, за статутом, повинні були скликатися кожні три місяці, а для поточної роботи вони обирали комітет у складі голови, скарбника й ревізора, які становили правління кооперативу, та дев'яти членів. Статутом було передбачено також інститут почесного членства. Почесними членами кооперативу були ті особи, які брали участь в його роботі й робили внески, однак не претендували на позичку. Щороку слід було вносити не менше 3 марок або надавати товариству безвідсоткову позичку в розмірі не менше 30 марок. Почесні члени могли брати участь у загальних зборах і посідати певні посади в кооперативі. Позички надавались терміном до 3-х місяців з розрахунку 8% річних. Термін кредиту міг бути продовжений не більше ніж на 3 місяці під 10% річних.

Такими були основні засади першого створеного Шульце ощадно-позичкового товариства.

З часом товариства Шульце-Деліча стали характеризуватись такими ознаками:

1. *Товариство мало значний власний пайовий капітал, сформований за рахунок пайових внесків членів.* Принцип формування товариством власного капіталу (пайового та резервного) – основа, на якій будувалася вся система ощадно-позичкових кооперативів. Г.Шульце-Деліч наголошував: «Товарищества гордятся своей преданностью идее «самопомощи» и проводят принцип самопомощи даже в названии, которое они дали своему союзу. Никакой деморализующей государственной помощи! Никаких благодеяний, никакой опеки! Даже начинать дело товарищество должно с деньгами своих членов...» Шульце-Деліч наполягав на тому, що людина, яка бажає вступити в товариство, повинна бути спроможною сплатити пай одразу при вступі або періодичними пайовими внесками, і цей пай мав бути не меншим 100 марок (в окремих товариствах розмір паю доходив до 500-700 марок.), що в ті часи було досить значною сумою. Такий підхід був викликаний тим, що більшість товариств, особливо на початковій стадії свого розвитку, мали обмежену кількість членів, і щоб сформувати достатній для роботи пайовий капітал, необхідно було встановлювати великий розмір паю.

Великі паї, без сумніву, давали користь товариству, особливо при дефіциті коштів на грошовому ринку. Вони були корисними і для членів товариства, бо спонукали їх до систематичного відкладан-

ня (накопичення) заощаджень до того моменту, доки не буде виплаченою вся сума паю в товаристві. Але водночас ці паї мали свої недоліки. Високий пай був певною перепорою для вступу в товариство, особливо для людей з незначним достатком. Крім цього, великий розмір паю часто призводив до того, що окремі члени, під тиском потреби в грошах, тимчасово виходили з товариства аби повернути свій пай, втрачаючи при цьому вступний внесок. У подальшому, вони знову вступали в товариство, заново сплачуючи всі внески.

Крім пайового капіталу, Шульце-Деліч відводив важливу роль формуванню резервного капіталу товариства. Через значний розмір паїв виникала потреба їхнього надійного забезпечення. З цією метою доходів товариства формувався резервний фонд на випадок фінансових втрат.

2. Поле членства товариства не обмежувалось. Для забезпечення зростання власного капіталу та фінансової стабільності товариства Шульце-Деліча прагнули розширити поле членства та залучити до свого складу якомога більшу кількість членів, незалежно від їхнього місця проживання, соціального статусу та роду занять. Як правило, ці люди не були об'єднані за місцем проживання, професійною, релігійною чи іншою ознакою. Вони не знали одне одного та вступали до товариства лише для того, щоб скористатись його послугами. Шульце-Деліч і чути не хотів про те, щоб обмежити склад членів рамками певних класів чи професій. Чим більше буде членів, — вважав він, — тим міцнішим буде товариство, тим меншими будуть витрати на управління, тим вагомішою буде гарантія, яку товариство зможе запропонувати кредиторам. А щорізноманітнішим буде рід занять членів товариства — то міцнішим буде його фундамент. І не тільки тому, що період тимчасового надлишку грошей у працівників однієї галузі часто збігається з періодом тимчасової потреби в грошах працівників іншої сфери, а й тому, що локалізація діяльності може викликати замість благородного кооперативного духу взаємодопомоги почуття заздрощів та егоїзму, які Шульце-Деліч ненавидів усією душею та прагнув захистити від них свої товариства.

У зв'язку з цим Шульце-Деліч не хотів обмежувати райони діяльності «народних банків», надавав можливість їм самим визначати, на який район вони можуть без ризику втрат поширювати свою діяльність.

3. На пайові внески нараховувались, по можливості, більші дивіденди, ніж відсотки на залучені кошти. Щоб забезпечити зростання власного капіталу, товариство шляхом нарахування високого дивіденду на пайові внески прагнуло зацікавити своїх членів мати більшу кількість паїв. При цьому на ощадні вклади членів нараховувався мінімальний ринковий відсоток (цей принцип лежить в основі діяльності комерційних банків. — Прим. авт.). Так, середній відсоток, який сплачувався на паї членів ощадно-позичкових товариств, складав 6%, а на залучені товариством кошти (включно з ощадними вкладами) — 3,1%. Необхідно підкреслити, що в цьому підході була певна логіка. Вкладаючи гроші в пай, член товариства брав на себе певний ризик: він не мав гарантії отримання хоч якогось дивіденду на пай і навіть міг його втратити при банкрутстві товариства. Тому ризикованіші фінансові вкладення у вигляді паю потребували більшої винагороди, ніж розміщення грошей на ощадному чи депозитному рахунку під наперед визначений гарантований відсоток.

Крім цього, Шульце-Деліч вважав, що «народні банки» не повинні занадто розраховувати на залучені кошти. Він рекомендував, щоб залучені кошти і власний капітал були у співвідношенні не більшому, ніж 4:1. Ці залучені кошти мали переважно складатися з ощадних вкладів, які зазвичай були консервативними, «спокійними», дешевими грішми. Кожне ощадно-позичкове товариство, — підкреслював Шульце-Деліч, — має стати ощадною касою свого району.

4. Висока відсоткова ставка за кредит, але трохи нижча, ніж в інших фінансових установах (ринковий відсоток). Особливо це чітко простежувалось на початковій стадії роботи кожного товариства. Високий процент на позички був викликаний необхідністю платити високі дивіденди на паї та формувати резервний капітал товариства.

5. *Перелік фінансових послуг товариств наближався до переліку банківських послуг.* Кредити видавались не тільки на виробничі, а й на споживчі потреби і часто були досить великого розміру (200–500 тис. марок). При наданні кредиту не вимагалось обов'язкового пояснення про напрямки використання коштів. Більшість кредитів видавалися під векселі та боргові розписки, а також відкривався контокорентний кредит. Крім цього, здійснювався облік векселів та іпотечне кредитування.

6. *Робота членів правління була оплачуваною.* Більшість ощадно-позичкових товариств Шульце-Деліча оплачували роботу членів Правління на рівні комерційних банків.

7. *Члени ощадно-позичкового товариства несли необмежену відповідальність за його боргами.* Лише згодом закон дозволив створювати ощадно-позичкові товариства з обмеженою відповідальністю. Як правило відповідальність встановлювалась кратною паю, що належав члену товариства.

8. *Члени ощадно-позичкових товариств часто були пасивними.* Це було однією з характерних ознак товариств Шульце-Деліча. Широке поле членства призводило до того, що члени майже не знали одне одного. У багатьох ощадно-позичкових товариствах Шульце-Деліча не було кооперативного духу взаємодопомоги, члени не брали участі у загальних зборах. Пасивності членів сприяла також їхня обмежена відповідальність по боргах товариства.

9. *Послуги часто надавались не тільки членам кооперативу.* Прагнення стати міцнішими штовхало багато товариств на надання послуг і нечленам. У 1889 році новий кооперативний закон Німеччини заборонив кооперативним організаціям операції не із своїми членами. Після цього ті ощадно-позичкові товариства, кооперативний дух яких був недостатньо виражений, активно почали переходити на прийнятнішу для них акціонерну форму власності. Показово, що із 33 місцевих акціонерних банків, що існували в Саксонії в 1892 році, тільки 6 виник самостійно, а решта – розвинулись із ощадно-позичкових товариств шляхом їхнього перетворення в акціонерні товариства. Ощадно-позичкові товариства, які залишилися у формі кооперативу, могли легко обходити обмеження по операціях із нечленами, запровадивши дуже просту та формальну систему прийняття в члени, особливо після відміни необмеженої відповідальності членів по зобов'язаннях товариства.

Такими були головні риси ощадно-позичкового товариства Шульце-Деліча, яке в своїй діяльності дуже нагадувало банківську установу, тому й отримало назву «народний банк». Але головною ідеєю Шульце-Деліча було зробити свої банки «примусовими ощадними касами», щоб навчити членів товариства робити заощадження.

Якими б відмінними на перший погляд не здавалися кредитні товариства Райфайзена та ощадно-позичкові товариства Шульце-Деліча, природа їхня була однакова – це були кооперативні організації: вони створювалися з метою взаємодопомоги, мали демократичну структуру управління, кожен член мав один голос на загальних зборах, діяльність товариств спрямовувалась на надання послуг (дешевшого кредиту) своїм членам та ін.

2.3. Порівняльна характеристика «Офенбахської» моделі кредитної кооперації

Крім двох класичних моделей кредитних кооперативів, – райфайзенівської та шульце-делічівської, – в Німеччині виникла ще одна, так звана офенбахська модель, яка мала риси обох базових моделей і займала проміжне місце між ними. За своїми ознаками офенбахська модель найближче стояла до класичного товариства Райфайзена – це був сільський кооператив, який мав невеликий розмір та локальний характер діяльності. Але, на відміну від райфайзенівських товариств, які принципово дотримувалися всіх принципів Райфайзена, товариства офенбахського типу допускали можливість відходу від окремих райфайзенівських принципів, виходячи з конкретних умов діяльності товариства.

Тому, ці товариства часто використовували у своїй діяльності принципи Шульце-Деліча:

- визнавалась необхідність формування пайового капіталу, але розміри паїв були значно меншими, ніж у «народних банках» Шульце-Деліча.
- допускались обов'язкові внески при вступі в кооператив;
- допускалась обмежена відповідальність членів за боргами товариства;
- допускалася можливість оплати роботи членів правління;
- відкидалась ідея «неподільного фонду»;
- здійснювалась спеціалізація лише на фінансово-кредитних операціях. (Райфайзенівські товариства, крім фінансово-кредитних, часто проводили для своїх членів агентські товарні операції – закупівлю необхідних товарів, збут виробленої продукції тощо)

Крім цього, офенбахська модель мала свою особливість – обмеження дивіденду на пайовий капітал, що значно відрізняло її від товариств Шульце-Деліча. При цьому часто нарахований на пай дивіденд не видавався на руки, а додавався до паю, аби наростити його до певного розміру. Таким чином, офенбахський тип мав окремі риси обох головних типів кредитних кооперативів, але правильніше було б класифікувати його як різновид райфайзенівського товариства.

Таблиця 2.1

Порівняльна таблиця товариств Райфайзенівського, Шульце-Делічівського та офенбахського типів

ОЗНАКИ	РАЙФАЙЗЕН ТИП	ШУЛЬЦЕ-ДЕЛІ ТИП	ОФФЕНБАХ ТИП
Відповідальність членів товариства	необмежена чи, рідше, обмежена*	обмежена*	обмежена* чи, рідше, необмежена
Активність членів	висока	низька	середня
Район діяльності товариства	обмежений певною спільнотою	необмежений	обмежений певною спільнотою
Сфера діяльності	фінансові та товарні операції	фінансові операції	фінансові, рідко товарні операції
Формування початкового позичкового фонду	зовнішні джерела (кредити)	паї членів, як правило, великого розміру	зовнішні джерела та невеликі паї членів
Поповнення позичкового фонду	відрахування від діяльності, ощадні вклади членів	пайові внески та ощадні вклади членів	пайові внески та ощадні вклади членів
Врахування на паї	відсутні або мінімальні	максимальні	мінімальні
Цільове призначення позик	тільки на виробничі потреби членів	на будь-які потреби	на виробничі та особисті потреби
Робота членів органів управління	на громадських засадах	на платній основі	можлива оплата

*Якщо це було дозволено законодавством.

Такими були класичні моделі кредитних кооперативів, які виникли в середині XIX ст. в Німеччині, звідки почали поширюватись по всьому світові, набуваючи в кожній країні специфічних рис. Кредитні кооперативи в різних країнах отримували різні назви – «кредитна спілка», «кооперативний банк», «сільський банк», «народна каса», «кредитне товариство», «народний банк», «ощадно-позичкове товариство», «товариство взаємного кредиту» тощо. Однак, незалежно від назви всі ці організації мають кооперативну природу і діють в інтересах тисяч простих людей, які є їх повноправними власниками і клієнтами. І ця особливість суттєво відрізняє кооперативні фінансові установи від комерційних банків та інших комерційних фінансових установ, які здійснюють діяльність лише в інтересах обмеженої групи акціонерів-власників, заробляючи для них кошти на обслуговуванні клієнтів.

зма 4. Системи кредитної кооперації різних країн світу

4.1. Загальні підходи до формування системи кредитної кооперації

Еволюційний розвиток обох класичних моделей кредитної кооперації в усіх країнах світу показав, що кожна кооперативна фінансова установа неодмінно стикається із двома суттєвими проблемами, що виникають в процесі фінансової діяльності і які мають серйозний вплив на розвиток всього сектора кооперативного кредитування.

Перша проблема виникає тоді, коли попит на грошові кошти перевищує ту суму, які має у своєму розпорядженні кредитний кооператив (спілка) і цих коштів не вистачає для повного задоволення існуючих потреб членів. Подібна ситуація досить характерна для більшості молодих, недавно створених кооперативних фінансових установ, які ще не встигли зміцніти і створити собі позитивний імідж. Звичайно, на початку діяльності такі організації є маловідомими широкому загалу населення, мають обмежену суму коштів для ведення кредитної діяльності, не мають резервів та капіталу для забезпечення залучення зовнішніх коштів і, що найголовніше, ще не мають необхідної довіри з боку потенційних членів-вкладників, у зв'язку з чим зростання активів та вкладів протягом певного часу проходить досить повільно. Таким чином, дрібні кредитні спілки, як правило, завжди страждають від хронічної недостатності грошових коштів для надання кредитів. Однак, і у великих кредитних спілках може виникати проблема з недостатністю фінансових ресурсів, особливо, в моменти, коли вкладники під впливом різних факторів прагнуть достроково повернути свої заощадження.

В ситуації недостатності грошових коштів спілки можуть обрати один із наступних варіантів своїх дій:

- встановити значно вищі ринкових процентні ставки на вклади (для термінового залучення додаткових фінансових ресурсів) і цим суттєво збільшити ризик свого банкрутства;
- повністю задовольнити попит окремих членів спілки, відмовивши при цьому іншим;
- надати кошти всім членам спілки, але в менших, ніж їм потрібно, розмірах;
- записати всіх членів спілки у чергу і видавати кошти згідно з чергою;
- позичити десь гроші на умовах, які забезпечать стабільне функціонування і поступове зростання організації.

Звичайно, найкращим для кредитної спілки є останній варіант. Однак, жоден банк чи інша комерційна організація не позичить фінансові ресурси кредитній спілці без належного забезпечення, якого у переважній більшості кредитних спілок, як правило, немає.

Друга проблема в кооперативних фінансових установ виникає тоді, коли в окремі періоди знижується попит на кредити та виникає тимчасовий надлишок коштів. Така ситуація часто виникає у кредитних спілках, які працюють довгий час і користуються великою довірою серед населення. Кошти, які вклали і хочуть додатково вкласти члени до таких спілок, суттєво перевищують суму, яка може бути розміщена у кредити в певний період часу. Це призводить до того, що «зайві» залучені кошти стають джерелом збитків для спілки, бо за ці «непрацюючі» гроші все одно необхідно сплачувати проценти.

Тому в подібній ситуації кредитні спілки можуть обрати один із наступних варіантів:

- вкласти тимчасово вільні кошти на депозит в комерційний банк;
- застосувати метод «вигнання вкладів», різко зменшивши відсотки, що виплачуються закладами;
- позичити тимчасово вільні кошти надійному зовнішньому позичальникові, який би за першою вимогою забезпечив повернення цих коштів (у випадку різкого підвищення попиту на кредити), сплативши за користування цими коштами вигідні проценти.

Два перших варіанти є до певної міри ризикованими і не вигідними для спілки. В першому випадку отримуються мінімальні відсотки (часто менші, ніж взяті спілкою зобов'язання за вкладом) і при цьому можна «заморозити» кошти на довгий термін, або навіть втратити їх (у випадку банкрутства банку). У другому — можна позбутись не тільки зайвих, а й втратити необхідні для ведення кредитної діяльності кошти, при незначному збільшенні попиту на кредити. Тому найкращим виходом для спілки є останній варіант. Але де знайти того великого, надійного позичальника, якому можна передати кошти на вигідних умовах?

Із розглянутими проблемами стикались усі кредитні кооперативи та спілки в усіх країнах світу. І вони давно знайшли найбільш простий і правильний вихід — об'єднатись і заснувати кооперативну фінансову установу вищого (регіонального) рівня (регіональний кооперативний банк, об'єднану кредитну спілку тощо) для обміну фінансовими ресурсами в межах свого регіону, через яку спілки могли б здійснювати взаємодіювання і допомагати одна одній у вирішенні проблем «Де взяти кошти?» та «Куди вкласти вільні кошти?». Адже коли в одних кредитних спілках проблему створюють тимчасові надлишки грошових коштів, вони можуть бути використані в тих спілках, які відчувають тимчасову потребу в додаткових коштах. Крім цього, таке регіональне фінансове об'єднання може відкрити перед спілками інші додаткові можливості, яких не можуть мати окремі автономні спілки (включення в систему міжбанківських розрахунків, упровадження нових фінансових продуктів тощо).

У свою чергу фінансові кооперативні установи регіонального рівня також відчувають сезонні коливання попиту на фінансові ресурси в межах свого регіону і найбільш правильним і логічним інструментом для нейтралізації цих коливань є створення регіональними установами фінансової кооперативної установи національного рівня (центрального кооперативного банку, центральної об'єднаної кредитної спілки) для обміну вільними фінансовими ресурсами між окремими регіонами, отримання доступу до зовнішніх фінансових ринків, забезпечення розрахунків в межах кооперативної системи тощо.

Таким чином у фінансово-кредитній системі країни формується потужна конкурентоздатна національна система кредитної кооперації, в якій кожна, навіть найменша кредитна спілка, отримує конкурентні переваги і можливості великої банківської установи. Схематично система кооперативного кредиту зображена на рис. 4.1.

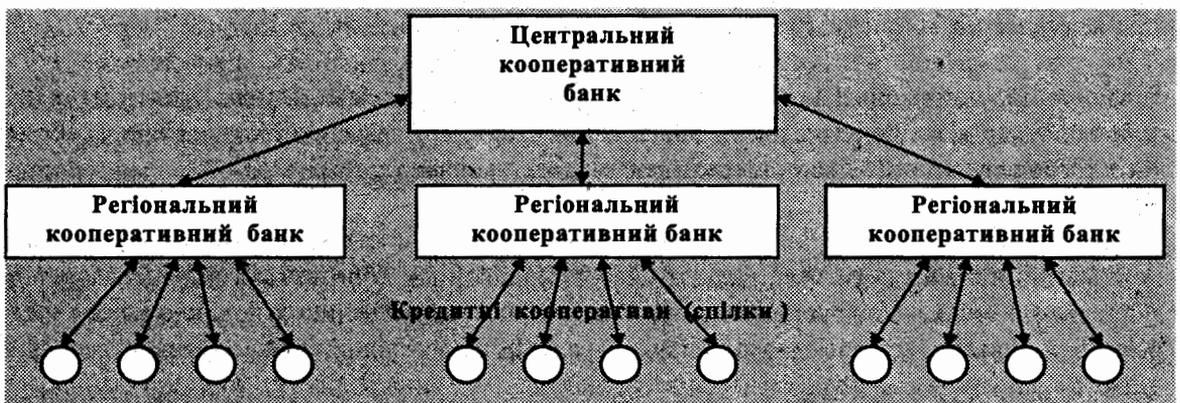


Рис. 4.1. Традиційна система кооперативного кредиту

Світовий досвід розвитку кредитної кооперації свідчить, що подібні кооперативні кредитні системи існують в усіх країнах і без них діяльність кожної окремої кредитної спілки не могла б бути достатньо ефективною і конкурентоспроможною.

Регіональні кооперативні банки фактично є «кооперативами кооперативів».

Такі «кооперативні кооперативи» виконують майже всі банківські операції та мають наступні завдання:

1. Забезпечення переміщення вільних обігових коштів між самостійними кредитними товариствами (спілками). В межах території діяльності регіонального кооперативного банку є, з одного

боку, розвинуті кредитні товариства, які мають достатньо тимчасово вільних коштів, а з іншого – молоді та слабкі товариства, що потребують додаткових коштів для своєї діяльності. Перші можуть покласти свої кошти в кооперативний банк у вигляді вкладів, другі – отримати необхідні їм кошти у вигляді кредиту.

2. Залучення сторонніх коштів у систему кооперативного кредитування. Регіональний кооперативний банк часто оперує не тільки коштами кредитних товариств, а й може приймати вклади від інших осіб. Крім цього, цей банк як більша установа, котра, до того ж, зазвичай розташована у великому місті чи діловому центрі, може позичати гроші у банків, на міжбанківському ринку та інших установ на кращих умовах, ніж окремі кредитні товариства.

3. Забезпечення надання базовим кооперативним організаціям додаткових фінансових послуг (участь у платіжних системах, валютні, лізингові та факторингові операції тощо). Це дозволяє місцевим кооперативним установам (кредитним спілкам і кооперативам) забезпечити надання відповідних послуг своїм членам, що робить їх ще більш привабливими фінансовими установами.

Таким чином, завдяки створенню регіональних кооперативних фінансових установ другого рівня кооперативних банків, об'єднаних кредитних спілок тощо) кредитні спілки та кооперативи стають більш ефективними і конкурентоспроможними фінансовими установами.

Центральний кооперативний банк створюється тому, що регіональні кооперативні банки час-то не можуть достатньо ефективно виконувати свої функції через виникнення подібних проблем, з якими стикаються кредитні спілки (коливання попиту та пропозиції грошових ресурсів). Регіональні кооперативні банки виконують свої функції у межах певної, порівняно вузької території (як правило, області), на якій все ж відчуваються деякі територіальні коливання попиту та пропозиції грошей. Найбільш ефективно «вирівнювання» цього коливання є можливим лише в національному масштабі. Тому встановлення постійного зв'язку між регіональними кооперативними банками набуває важливого значення. Такий зв'язок встановлюється через заснування регіональними кооперативними банками свого центрального кооперативного банку. Цей банк нагадує зв'язок між усією системою кооперативного кредиту та національним і міжнародним грошовими ринками. Через нього регіональні кооперативні банки можуть здійснювати для кредитних спілок та їх членів міжнародні платежі, розрахунки, вихід на міжбанківський ринок капіталів, діяльність на валютному і фондовому ринках, лізинг, факторинг, страхування та інші фінансові операції.

Крім цього, кредитні спілки та кооперативи завжди відчувають потребу в консультаційній допомозі, навчанні працівників та інших нефінансових послугах. Для самозабезпечення цими послугами зони об'єднуються в кооперативні нефінансові об'єднання – регіональні (обласні) асоціації, які у свою чергу створюють центральну (національну) асоціацію. Обласні асоціації беруть на себе виконання наступних функцій: навчання, консультування, юридичне та інформаційне супроводження кредитних спілок; аудит і аналіз їх фінансового стану; поширення ідеї кредитної кооперації та формування позитивного іміджу кредитних спілок в регіоні; представлення руху кредитних спілок в органах регіональної влади та місцевого самоврядування. Національні асоціації займаються вдосконаленням законодавства, розробкою методології навчання та нових фінансових продуктів, лобіюванням, представленням всього руху кредитних спілок в центральних органах влади та міжнародних організаціях.

Отже, об'єднання багатьох малих і слабких кредитних спілок та кооперативів в єдину багаторівневу фінансову систему, не посягаючи на їх автономність і самостійність, робить ці організації сильними, надзвичайно потужними і ефективними фінансовими установами, що максимально забезпечують фінансові потреби своїх членів.

4.2. Національна система кредитних спілок США

Кредитні спілки США, усвідомивши, що організовані в об'єднання, вони можуть досягти набагато більшого, ніж діючи по-одиноці, почали активно формувати власні кооперативні організації на рівні кожного штату, які, в свою чергу, створили загальнонаціональні установи. Таким чином була створена міцна, високо розвинута кооперативна фінансова система (див. рис. 4.2.)

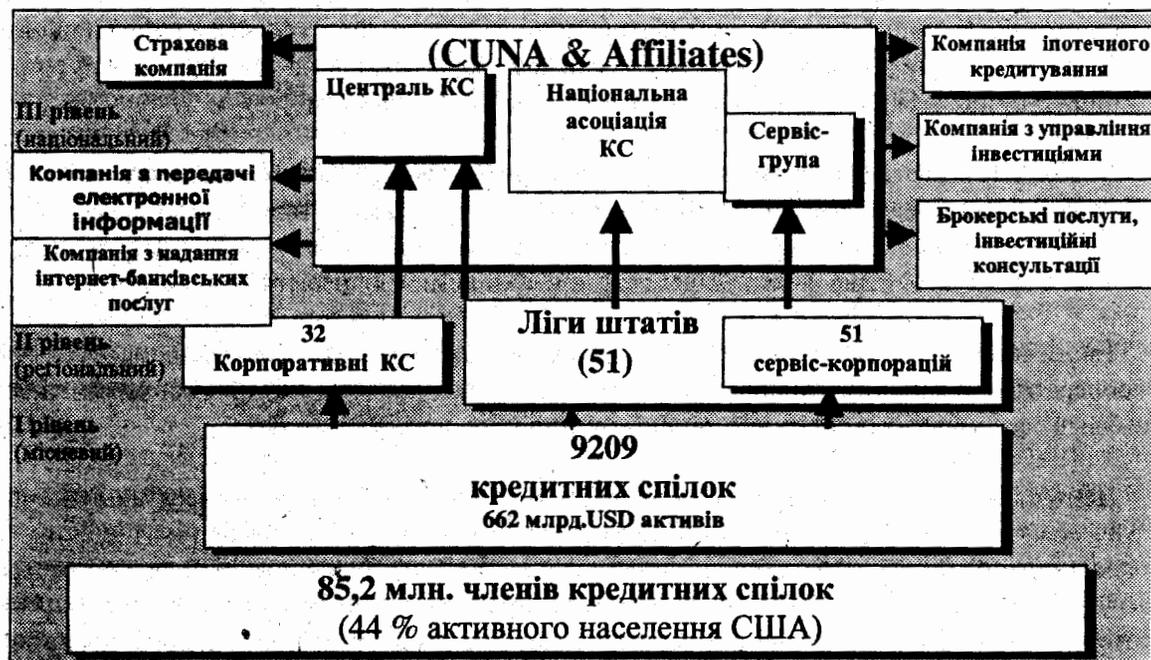


Рис. 4.2. Система кредитних спілок США

Кредитні спілки формують перший (базовий) рівень системи кредитної кооперації. Вони є неприбутковими (non-profit) кооперативними організаціями, заснованими як демократичні організації фінансової самопомогі населення, що надають своїм членам майже повний перелік банківських послуг. Членами (клієнтами-власниками) 9209 кредитних спілок США є понад 85 млн. громадян, що складає майже 44% економічно активного населення країни. Особливістю розвитку кредитних спілок США останні кілька десятиліть стало злиття кредитних спілок, викликане необхідністю підвищення їх конкурентоспроможності в умовах глобалізації.

Ліги штатів складають другий (регіональний) рівень системи кредитної кооперації. Ліги – це неприбуткові об'єднання (асоціації) кредитних спілок на рівні штату, створені кредитними спілками для отримання різноманітних нефінансових послуг. Понад 90% місцевих кредитних спілок членами ліг.

Однією з важливих функцій ліг є моніторинг змін до законодавства і лобістська діяльність. Вони аналізують законопроекти, які розробляються і можуть бути прийнятими законодавчими органами штатів з погляду на їхній можливий вплив на подальшу роботу кредитних спілок. У випадку коли якийсь законопроект може хоч яким чином зачепити інтереси кредитних спілок, ліга пропонує внести до нього відповідні зміни. Зважаючи на необхідність постійного ведення цієї роботи ліги розташовуються в адміністративних центрах штатів, щоб бути ближче до політиків, які формують закони.

Друга важлива функція ліг – навчання. Ліги пропонують навчальні семінари та конференції для працівників кредитних спілок з найрізноманітнішої проблематики – від попередження програбування до програм пенсійного забезпечення та впровадження пластикових карток в кредитних спілках.

Крім цього, ліги надають кредитним спілкам ряд інших важливих послуг: консультаційні та аудиторські послуги, інформаційне забезпечення, підготовка рекламної продукції, PR, обслуговування кредитних спілок в системі електронних платежів тощо.

Сервіс-корпорації. Створюються лігами для забезпечення кредитних спілок різноманітними товарами і послугами, такими як устаткування офісів обладнанням, обробка даних, маркетингові дослідження тощо. Як правило, сервіс-корпорація та ліга штату знаходяться в одному місці, що дозволяє зручніше взаємодіяти між собою. Сервіс-корпорація також має робочі стосунки із Сервіс-групою Національної асоціації кредитних спілок.

Корпоративні КС є фактично кредитними спілками для кредитних спілок. Вони складають другий (регіональний) рівень системи кредитної кооперації для отримання спілками фінансових послуг, таких як підтримка ліквідності, інвестиції тимчасово вільних коштів, забезпечення розрахунків тощо.

Ліги штатів є членами Національної асоціації кредитних спілок (CUNA), кооперативної сервіс-групи (CSG) та Централі (USC). Ці три національні організації, об'єднані одною назвою «CUNA @ Affiliates», мають чітко визначені функції щодо кредитних спілок та ліг, є їхньою власністю, перебувають в їхньому демократичному управлінні і надаючи їм різноманітні послуги: обслуговування системи кредитних карток, чеків та грошових переказів, інвестиційні та інформаційні послуги, забезпечення пенсійних рахунків, підтримання ліквідності тощо. Це є III рівень системи кредитної кооперації.

Така структура забезпечує системі кредитних спілок США надійність та стабільність, за чим постійно наглядає державний орган – Національна Адміністрація кредитних спілок (NCUA).

4.3. Система кредитної кооперації Канади

Особливістю системи кредитної кооперації Канади є те, що вона складається з двох окремих автономних систем кооперативного кредиту: англійської системи кредитних спілок та франкомовної системи кооперативних народних кас Дежардена провінції Квебек (рис. 4.3).

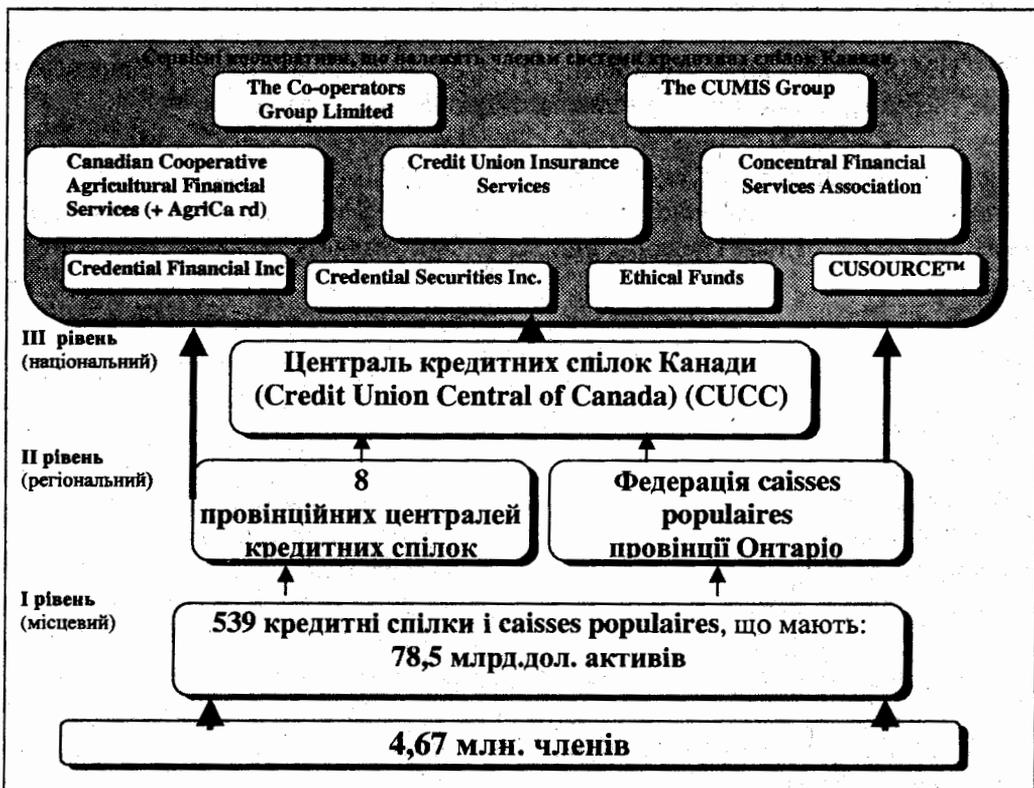


Рис. 4.3. Система кредитних спілок Канади

Кредитні спілки за організаційною структурою, фінансово-господарським механізмом діяльності та набором фінансових послуг майже не відрізняються від американських. Вони складають перший рівень системи кооперативного кредиту. Кредитні спілки в межах провінцій об'єднані в центральні, які формують другий рівень системи.

Провінційні Центральні та федерація народних кас провінції Онтаріо – регіональні асоціації кредитних спілок, що складають другий рівень системи кооперативного кредитування. Через центральні кредитні спілки здійснюють майже всі фінансові операції (електронні платежі, підтримання ліквідності та ін.), навчання персоналу тощо. Особливістю централей в Канаді є поєднання фінансових та нефінансових функцій для надання послуг кредитним спілкам. Провінційні центральні кредитних спілок створили Центральні кредитних спілок Канади.

Центральні кредитних спілок Канади – організація третього, національного рівня, яка логічно завершує побудову. Була створена в 1953 році як національна фінансова асоціація для кредитних спілок з завданням якої було підтримання ліквідності та надання своїм членам – провінційним центральним різноманітних фінансових послуг. В 1977 році Канадська національна асоціація кредитних спілок була реорганізована і Центральні перебрала всі її нефінансові функції. Таким чином, сьогодні центральні виконують розширені функції. Вона має широкі повноваження у сфері розвитку кредитних спілок. Через центральні здійснюється доступ до національної та міжнародної системи АТМ, електронні платежі. Центральні підтримують зв'язки з національними та міжнародними кооперативними системами, урядовими колами, здійснюють лобістську діяльність та ін.

Сервісні кооперативи – належать членам системи кредитних спілок та обслуговують їх різноманітні потреби.

Concentra Financial Services Association (+ підрозділ Concentra Trust) – фінансові посередницькі послуги і трастові послуги для кредитних спілок по всій Канаді.

The Co-operators Group Limited – група компаній, яка має більше 700 офісів по всій Канаді, і яка включає в себе Co-operators General – страхову компанію – лідера в Канаді.

The CUMIS Group – надає страхові послуги і інші нефінансові послуги Канадським кредитним спілкам, caisses populaires, іншим фінансовим кооперативам і їх членам.

Credit Union Insurance Services – спонсорована The CUMIS Group і The Co-operators для обслуговування Канадської кооперативної фінансової системи шляхом надання корпоративного страхування фінансовим кооперативам і надання індивідуального захисту членами кредитних спілок і caisses populaires.

Credential Financial Inc. – управління активами в партнерстві з мережею компаній.

Credential Securities Inc. – інвестиційні послуги.

Agrifinance – Канадські Кооперативні Сільськогосподарські Фінансові Послуги (CCAFS) – фінансовий кооператив, який належить Канадській системі кредитних спілок – фінансування обладнання для сільськогосподарських виробників. (+ підрозділ AgriCard – кредитна картка виключно для обслуговування агро-бізнесу).

Ethical Funds – один з найбільш стрімко зростаючих взаємних фондів в Канаді.

CUSOURCE™ – «Мережа Знань Кредитних Спілок» – навчальний і методичний центр системи кредитних спілок Канади.

Франкомовна система кооперативних народних кас Дежардена провінції Квебек зображена на рис. 4.4.

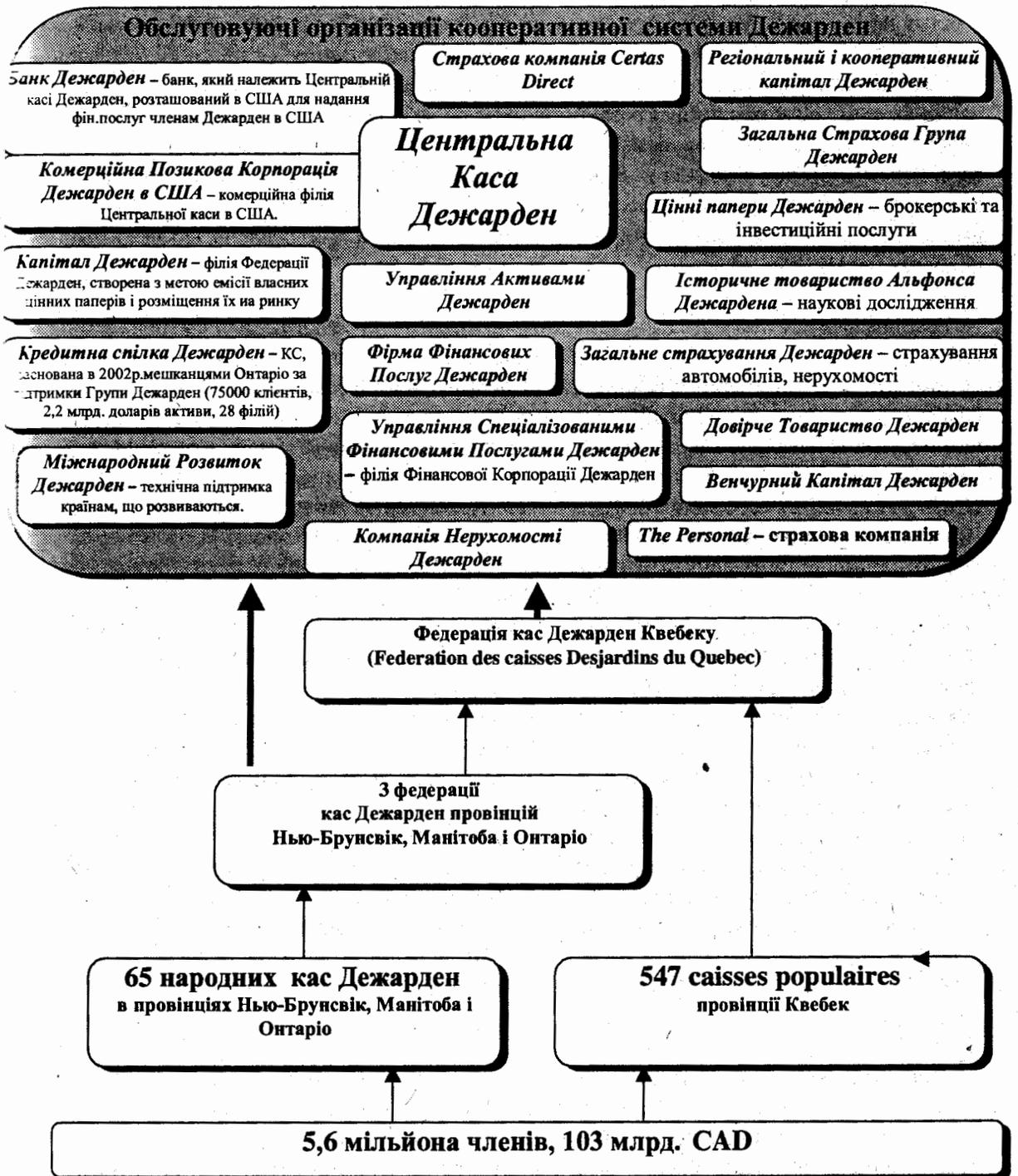


Рис. 4.4. Система народних кас Дежардена (Квебек, Канада)

Цю систему можна вважати змішаного типу (2–3 рівнева), тому що народні каси провінції Квебек є членами Федерації безпосередньо, а каси провінцій Нью-Брунсвік, Манітоба і Онтаріо через свої провінційні федерації. Особливістю цієї кооперативної системи є потужна сервісна інфраструктура, яка дозволяє народним касам охопити понад 40% ринку фінансових послуг Квебеку і досить успішно конкурувати з комерційними банками.

4.4. Система кредитної кооперації Німеччини

Німеччина є батьківщиною кредитної кооперації, яка за майже 150-літню історію свого розвитку перетворилась у потужну фінансову систему, що відіграє важливу роль у німецькій банківській системі. Кредитна кооперація в Німеччині представлена кооперативними банками (Volksbanken та Raiffeisenbanken), організаційно-правовою формою яких є кооператив (eG), їх регіональними та національними об'єднаннями та розвинутою сервісною інфраструктурою. Німецька система кооперативних банків обслуговує близько 30 млн. членів-клієнтів і має загальний баланс 576,1 млрд євро. Близько 75% всіх бізнесменів, 80% фермерів і 60% ремісників є членами кооперативних банків. Кредитні кооперативи Німеччини сформували найгустішу банківську мережу в Європі, яка складається з майже 20 тисяч кооперативних банківських установ та їх відділень, що діють фактично в кожному населеному пункті, в т.ч. й сільському.

Розглядаючи побудову сучасної німецької кооперативної банківської системи на семінарі, що проводився для українських банкірів в 1995 році в Німеччині, д-р Юрген Стейн описує її наступним чином: «Близько 2500 кооперативних кредитних товариств зустрічаються в містах переважно під назвою «фольксбанк», а в сільській місцевості під назвою «райфайзенбанк». Частково тут мова йде про порівняно невеликі сільські кооперативні кредитні установи, кількість яких за останні роки через їхнє злиття постійно зменшується. Основою створення кооперативного кредитного сектора в Німеччині стала ідея «самодопомоги шляхом взаємодопомоги», яка з'явилась більше 125 років тому і ґрунтувалася на принципах самоврядування та солідарної відповідальності. Сьогодні кооперативні кредитні товариства пропонують універсальний асортимент фінансових послуг, незважаючи на те, що їхня діяльність концентрується на отриманні безстрокових і ощадних вкладів та на наданні короткострокових та середньострокових кредитів своїм членам. При цьому варто зауважити, що обсяги довгострокових кредитів постійно збільшуються. Якщо раніше членами таких товариств були ремісники та фермери, то сьогодні переважна більшість понад 13 мільйонів членів, представлена середніми верствами населення (робітники, службовці, чиновники). Розрахункові операції між окремими кооперативними кредитними товариствами здійснюються через регіональні центральні кооперативні банки, завданням яких є підтримка ліквідності та здійснення операцій у сфері банківських послуг таких, як розрахункові операції з іншими країнами тощо. Сьогодні є 4 таких центральних кооперативних банки. Верховною організацією кооперативної банківської групи є ДГ-банк. Він є корпорацією суспільного права і перед ним на законодавчому рівні поставлено завдання у заохоченні німецької кооперативної справи. Як універсальний комерційний банк та банк, що діє по всьому світу, він має право на випуск акцій та виконання банківських операцій всіх видів».

Сучасна система кредитної кооперації Німеччини є 3-х рівневою і її можна зобразити таким чином (рис. 4.5):

Кредитні кооперативи. Називаються місцевими, або первинними і є основою кооперативної банківської системи, складаючи її перший рівень. Вони переважно зустрічаються під назвою «райфайзенбанк» чи «фольксбанк», рідше – «ощадно-позикова каса», «союзний банк», «ощадно-кредитний банк» чи просто «банк...» (пов'язаний із певним населеним пунктом). Кредитні кооперативи, є автономними фінансовими установами, діяльність яких регулюється кооперативним та банківським законодавством Німеччини. Зараз їх налічується 1335, хоч у 1990 році було 3344. Тенденція зменшення кількості установ викликана політикою їх злиття задля збільшення конкурентоспроможності по відношенню до комерційних банків. Як універсальні банки, кредитні кооперативи здійснюють традиційні банківські операції. Крім цього, майже третина з них крім фінансових, займається товарними операціями для своїх членів, котрі зайняті в сільському господарстві. Це становить суттєву особливість німецьких кредитних кооперативів.

Всі кредитні кооперативи вважаються кредитними інститутами за законом про кредитну систему (KWG). Кредитні кооперативи в Німеччині мають правовий статус кооперативу (eG) на

<p>BVR Федеральний союз німецьких фольксбанків та райфайзенбанків</p>	<p>Національний рівень</p>	<p>Німецький центральный кооперативний банк (DZ-Bank)</p>
<p>8 регіональних союзів</p>	<p>Регіональний рівень</p>	<p>1 Регіональний кооперативний банк (WGZ-Bank) (у 60-х роках їх було 8)</p>
<p>Місцевий рівень</p>		
<p>1335 кредитних кооперативів (Volksbanken і Raiffeisenbanken) (у т.ч 368 з товарними функціями), що мають 14554 банківських відділень</p>		

Рис. 4.5 Система кредитної кооперації Німеччини

підставі закону про кооперативи, прийнятого ще в 1889 році за участю Г.Шульце-Деліча, з поправками 1898, 1985, 1988 років. Крім цього, розроблено 4 зразкових статuti фольксбанків та райфайзенбанків — для кредитних кооперативів лише з фінансовими функціями, де вищим органом управління є загальні збори; для кредитних кооперативів з фінансовими функціями, де вищим органом управління є збори уповноважених; для кредитних кооперативів, які крім фінансових, можуть виконувати й товарні операції, де вищим органом управління є загальні збори; для кредитних кооперативів з товарними функціями, де вищим органом управління є збори уповноважених. Метою кредитного кооперативу, згідно із зразковим статутом, є господарська підтримка та обслуговування членів. Предметом діяльності фольксбанків та райфайзенбанків є проведення традиційних банківських та додаткових операцій, таких, як товарні та сервісні: приймання ощадних вкладів; приймання інших вкладів; надання кредитів усіх видів; надання гарантій за членів; платіжно-розрахункові операції; міжнародні операції, в тому числі купівля й продаж готівкової та безготівкової валюти; консультування, посередництво, допомога в управлінні сімейним бюджетом; купівля та продаж на аукціонах, зберігання й управління цінними паперами та іншими цінностями; посередництво або продаж контрактів по заощадженнях на будівництво, страховок тощо; колективна закупівля необхідних для членів товарів; колективний продаж сільгосппродуктів; постачання товарів членам.

Німецьке законодавство дозволяє кооперативам проводити ділові операції і з особами, що не є членами. Членами кооперативу можуть бути фізичні особи; особові товариства та юридичні особи приватного або суспільного права.

Управління здійснюється за традиційною кооперативною схемою. Вищим органом є загальні збори, а у великих кооперативах — збори уповноважених. Вищий орган обирає правління та комітети. Статут встановлює розмір паю, який може сплачуватись частинами. Член кооперативу може мати більше одного паю. Фактично внесена сума паю (за виключенням розподілених на паї збитків, якщо такі мали місце) є пайовим внеском члена кооперативу, який може бути повернутим лише у випадку виходу із кооперативу. Пай може використовуватись в якості забезпечення отриманого кредиту, але не може слугувати в якості застави для третіх осіб.

За діяльністю фольксбанків та райфайзенбанків здійснює постійний нагляд федеральне відомство з кредитної системи. Крім того, параграфом 33 закону про кредитну систему встановлено професійні вимоги для керівників кредитних кооперативів.

Первинні кредитні кооперативи Німеччини мають понад 14,5 тисячі відділень. Це – найгустіша банківська мережа в Європі.

Регіональні кооперативні банки є другим (регіональним) рівнем кооперативної банківської системи. Вони створюються первинними кооперативами (фольксбанками та райфайзенбанками), знаходяться у їхній власності, функціонують на кооперативних засадах та надають первинним кооперативам найрізноманітніші банківські послуги – забезпечують вирівнювання грошового попиту та підтримку ліквідності організацій першого рівня, включення їх до національної системи розрахунків, забезпечення рефінансування на міжбанківському рівні. Регіональні кооперативні банки стали основою системи технічного здійснення платіжних та інших банківських операцій кредитних кооперативів. Вони надають синдиковані кредити спільно з організаціями першого рівня, здійснюють консультативну роботу щодо майнових питань для клієнтів кредитних кооперативів, а також провадять операції з цінними паперами, особливо зарубіжними, у співпраці з кредитними кооперативами та Центральним кооперативним банком.

Слід зазначити, що у зв'язку із постійно зростаючою конкуренцією на ринку банківських послуг кількість регіональних кооперативних банків в Німеччині (як і в інших країнах) поступово зменшується у зв'язку з їх злиттям для підвищення конкурентоспроможності. Після Другої світової війни регіональних банків в Німеччині налічувалось близько 60, у 80-х роках – їх вже було 8, в 90-х – 3 (SGZ-Bank у Франкфурті, WGZ-Bank у Дюссельдорфі та GZB-Bank у Штутгарті), а зараз – 1 (WGZ-Bank). Однак, вказана тенденція не свідчить про неважливість регіональних кооперативних банків. Навпаки, якраз завдяки їм німецька кооперативна система набула існуючої міцності та фінансової потужності. Регіональні кооперативні банки відіграли надзвичайно важливу роль у становленні системи кооперативного кредиту. В Німеччині (на відміну від інших країн – і в цьому також особливість німецької системи) вони виконали свою історичну місію – зміцнення рівня капіталізації низових кредитних кооперативів і перетворення їх на самостійні потужні фінансові установи, для яких фінансові кооперативні структури регіонального рівня перестали бути життєво важливими.

DZ-Bank (дойчецентралгеносеншафтсбанк – німецький центральний кооперативний банк), який раніше мав назву DG-Bank (дойчегеносеншафтсбанк – німецький кооперативний банк) є центральним кооперативним банком, який функціонально завершує німецьку кооперативну банківську систему на національному рівні. Він розташований у Франкфурті і створений у правовій формі організації суспільного права. Як «банк банків», ДГ-банк має головним завданням вирівнювання коливань попиту на грошові кошти в усій кооперативній банківській системі Німеччини та проведення операцій на міжнародних фінансових ринках. Йому надано право випуску цінних паперів (емісійне право). DZ-Bank належить регіональним кооперативним банкам та національним об'єднанням інших видів кооперативів (сільськогосподарських, житлових та ін.), спільно з якими створені спеціалізовані кооперативні фінансові інституції на федеральному рівні, які в комплексі формують кооперативну фінансово-кредитну систему Німеччини (рис. 4.6).

Крім перелічених фінансових об'єднань, німецькі кредитні кооперативи створили Регіональні союзи (ліги) та Федеральний союз німецьких фольксбанків та райфайзенбанків (BVR), які мають на меті сприяння, супровід та представництво професійних і економіко-політичних інтересів членів та установ сфери кооперативного кредиту. Федеральний союз фольксбанків та райфайзенбанків (BVR) – це національна асоціація, створена в 1972 році об'єднанням організацій системи Шульце-Деліча та Райфайзена. BVR провадить національну просвітницьку кооперативну програму та підтримує зв'язок з урядом. Союз має повноваження від федерального уряду і несе відповідальність за проведення аудиту всіх німецьких кредитних кооперативів

Федеральний союз (BVR) є організацією національного рівня і ставить перед собою такі завдання:

- сприяння та розвиток кооперативної кредитної системи;
- лобіювання інтересів кооперативної кредитної системи;

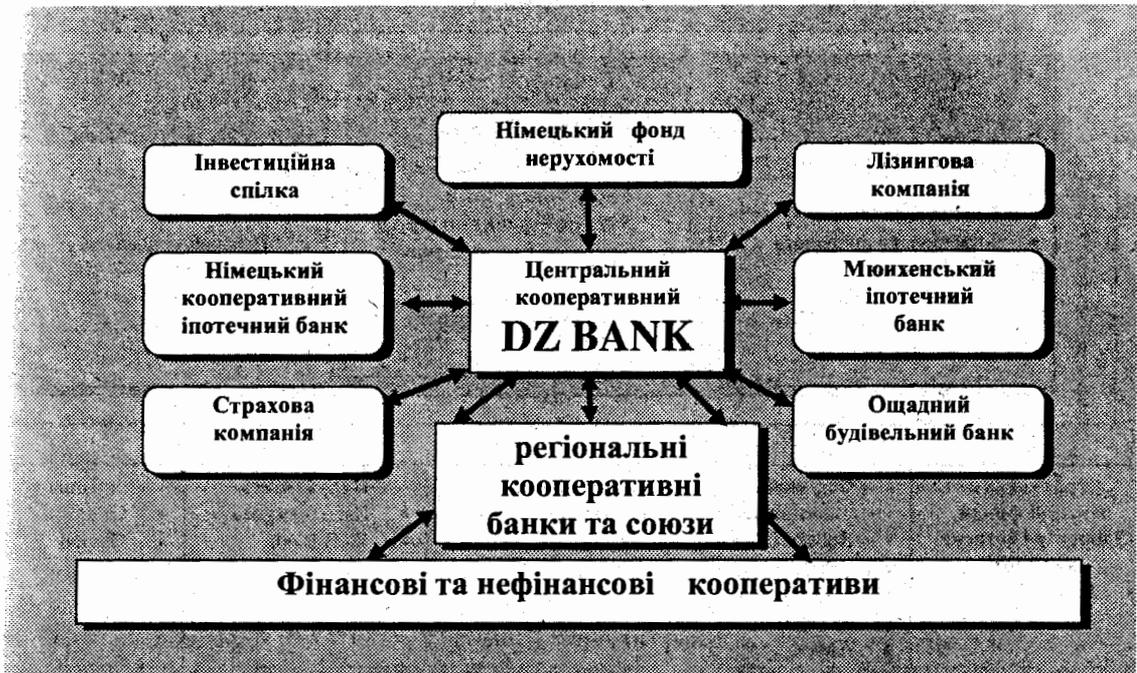


Рис. 4.6 Кооперативна фінансово-кредитна система Німеччини

- консультування із глобальних правових, податкових, економічних та організаційних питань;
- заснування систем безпеки та сприяння розвитку кредитних кооперативів;
- участь в об'єднаннях та установах, які сприяють розвитку кооперативної кредитної системи;
- публікування річних звітів, журналів, а також ведення статистичного обліку.

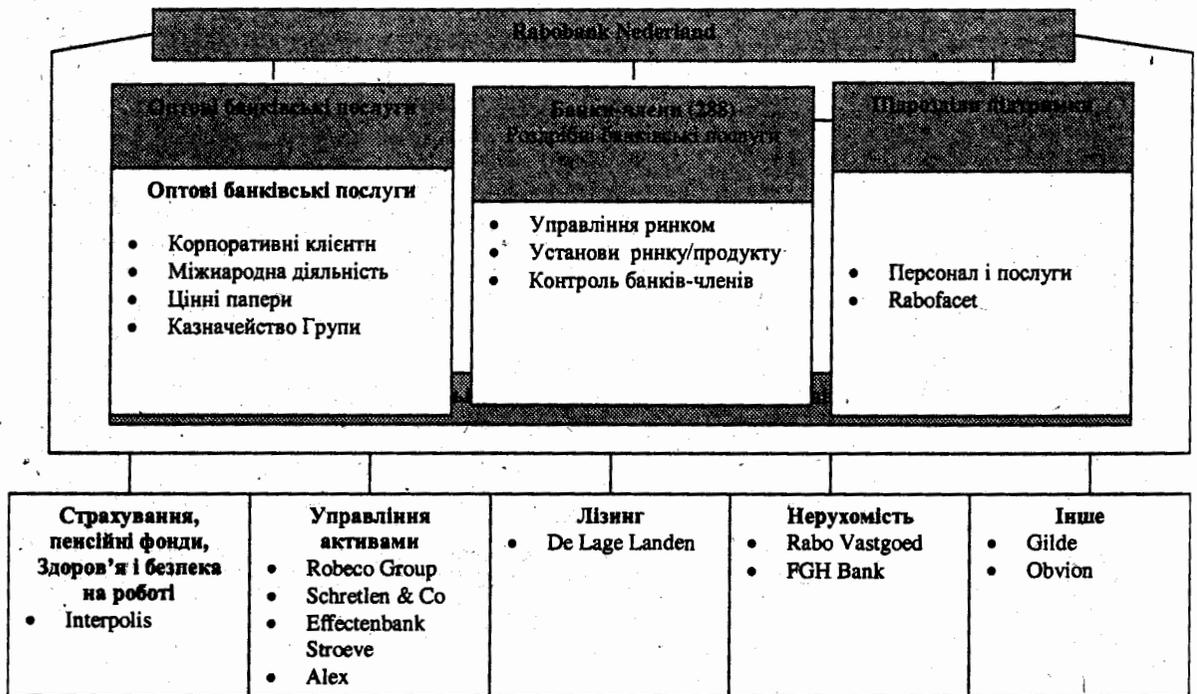
Членами BVR є регіональні кооперативні союзи (ліги), які крім консультативної, інформаційної, сервісної, навчальної та іншої діяльності, відповідають за проведення аудиторських перевірок діяльності місцевих кооперативних банків та інформують національну асоціацію про фінансовий стан її членів.

4.5. Система кооперативної банківської групи Рабобанк (Нідерланди)

Кредитна кооперація займає значну частку у фінансовому секторі економіки Нідерландів і представлена кооперативною банківською групою RABOBANK. Сьогодні це потужна кооперативна структура, яка протягом багатьох десятиліть залишалась відданою своїй кооперативній природі. Операції Рабобанку завжди були орієнтовані переважно на власників-клієнтів.

Система кооперативних банків Rabobank, охопивши майже 40% ринку депозитних вкладів Нідерландів, на 90% забезпечує потреби сільського сектора країни в кредитних ресурсах. У 2003 році цією кооперативною банківською системою було надано 24,2 млрд. євро кредитів. Загальна кількість клієнтів складає 9 млн. Із цієї кількості 1,3 млн. є членами. Кількість працівників – близько 27 тисяч. Система кооперативних банків «Рабобанк» за кількістю низових кооперативних установ та відділень перевищує всі разом узяті голландські комерційні банки.

В основі кооперативної банківської групи лежать 288 автономних місцевих Рабобанків, у власності яких знаходиться національний кооперативний RABOBANK, банк RABOBANK-International (банківські послуги корпоративному та приватному сектору, інвестиційні послуги) та ряд спеціалізованих установ, таких як Interpolis (страхування), De Lage Landen International (лізинг та фінансування торгівлі), Nedship Bank (фінансування торговельного флоту), Gilde Investment Management (венчурний капітал). Robeco Group, компанія, яка управляє найбільшими в Європі інвестиційними фондами, також належить до «родини» Рабобанку.



Національний Рабобанк надає консультативну підтримку місцевим Рабобанкам, допомагає регулювати ліквідність та розмішувати тимчасово вільні кошти, здійснює нагляд за платоспроможністю. Місцеві Рабобанки є незалежними кооперативними банками, метою яких є забезпечення фінансових послуг підприємствам та населенню на місцевому рівні. За часткою ринку, яку він займає, система Рабобанк є найбільшим банком в Голландії та посідає 35-е місце серед 100 найбільших банків світу, маючи близько 3 тисяч відділень (в т.ч. 222 зарубіжних офісів у 34 країнах світу).

Дотримання кооперативної структури та принципів діяльності дозволили кооперативній системі Рабобанку досягнути вражаючих показників надійності. Про надійність та стабільність «Рабобанку» свідчить рейтингова оцінка AAA, надана провідними рейтинговими агентствами, а також той факт, що «Рабобанк» був названий журналом «Глобал Фінанси» одним із 5 найнадійніших банків світу у 2001, 2002 та 2003 роках. Багато рейтингових агенцій називають Рабобанк найміцнішим і найбільш кредитоспроможним з недержавних банків світу.

4.6. Система кооперативних банків Райффайзен (Австрія)

Банківська Група Райффайзен є найбільшою кооперативною банківською групою Австрії на чолі з центральним банком Raiffeisen Zentralbank Austria AG (RZB-Austria), який є одним з лідерів в Європі.

Група складається з трьох рівнів:

1. Понад 700 місцевих Райффайзенбанків з 2350 філіями;
2. 8 регіональних Райффайзен Ландесбанків; і
3. Центрального банку – RZB-Austria.

Вся Австрійська райффайзенівська Група являє собою найбільшу банківську мережу країни і надає 25% банківських послуг в Австрії, маючи 2350 офісів і 22 тисячі працівників. Група RZB-Group має понад 12 тисяч найманих працівників, понад 550 банківських відділень.

Національний рівень банківської групи складається з:

- Центрального Банку RZB;
- Мережі банків Raiffeisenbank в інших країнах
- Сервісної інфраструктури у вигляді участі в капіталі різноманітних сервісних установ для обслуговування потреб учасників групи.

Схематично структура австрійської банківської групи Райффайзен зображена на рис. 4.7.

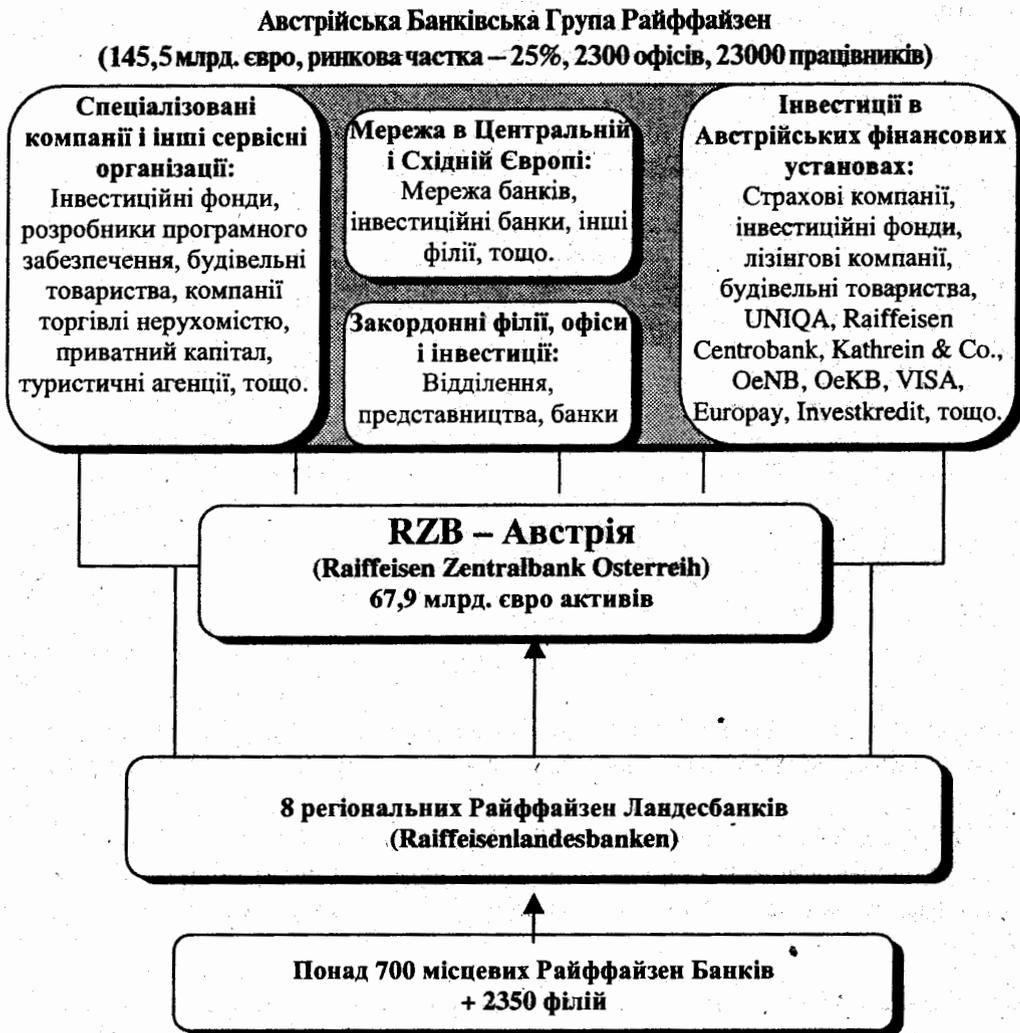


Рис. 4.7. Структура банківської групи Райффайзен

4.7. Система кооперативних кас (банків) Франції

Особливістю системи кредитної кооперації Франції є паралельне існування трьох потужних національних системи кооперативних банків – Credit Agricole, Credit Mutuel та Banque Populaires. Крім цього, законом від 25 червня 1999 року французькі ощадні каси (Caisses d'épargne) були трансформовані в систему кооперативних банків, які на думку французьких законодавців є більш прогресивною формою фінансової установи. Ці кооперативні банківські групи характеризуються наступними ознаками (Табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Національні кооперативні системи	Регіональні каси	Місцеві каси	Філії та відділення
<i>Credit Agricole</i>	43	2629	7500
<i>Credit Mutuel</i>	18	1890	3120
<i>Banque Populaire Group</i>	22 регіональних банків		2605

• CREDIT MUTUEL – місцеві кооперативні установи, організовані в регіональні федерації Credit Mutuel, які об'єднані в конфедерацію Confederation Nationale du Credit Mutuel та є членами Caisse Centrale du Credit Mutuel. (рис. 4.8)

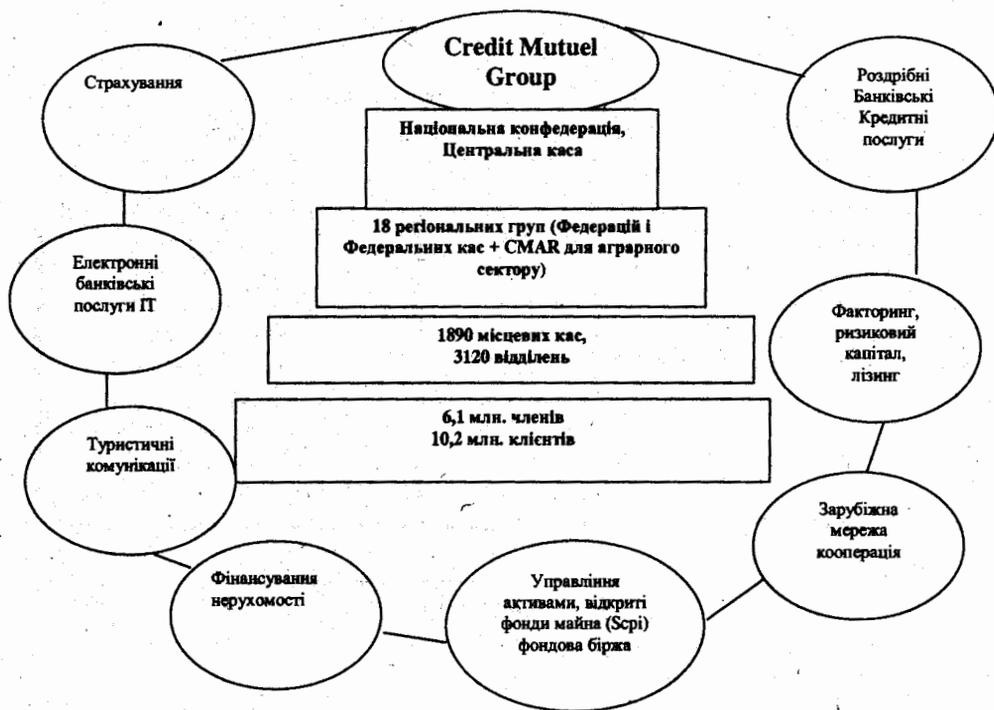


Рис. 4.8. Структура CREDIT MUTUEL

• BANQUWS POPULAIRES – регіональні кооперативні банки сформували свою центральну інституцію Chambre syndicale та центральну банківську установу – Caisse Centrale des Banques Populaires. (рис. 4.9)

• CREDIT AGRICOLE, складається з місцевих та регіональних кооперативних кас, поєднаних на регіональному рівні в регіональні об'єднання та каси, які, в свою чергу входять до національного об'єднання Federation Nationale du Credit Agricole та національної кооперативної каси Caisse Nationale du Credit Agricole.

Кооперативна банківська група Credit Agricole обслуговує дві третини французького аграрного сектора і за розміром капіталу є найбільшим банком у французькій банківській системі та одним із найбільших банків в Європі.

Креді Агріколь є кооперативним об'єднанням (групою) з трирівневою структурою: 2629 місцевих кооперативних банків (каси) є основними учасниками 43 регіональних банків, які, в свою чергу, володіють 90% капіталу Національної Каси Креді Агріколь (НККА) та сервісною інфраструктурою системи (рис. 4.10).

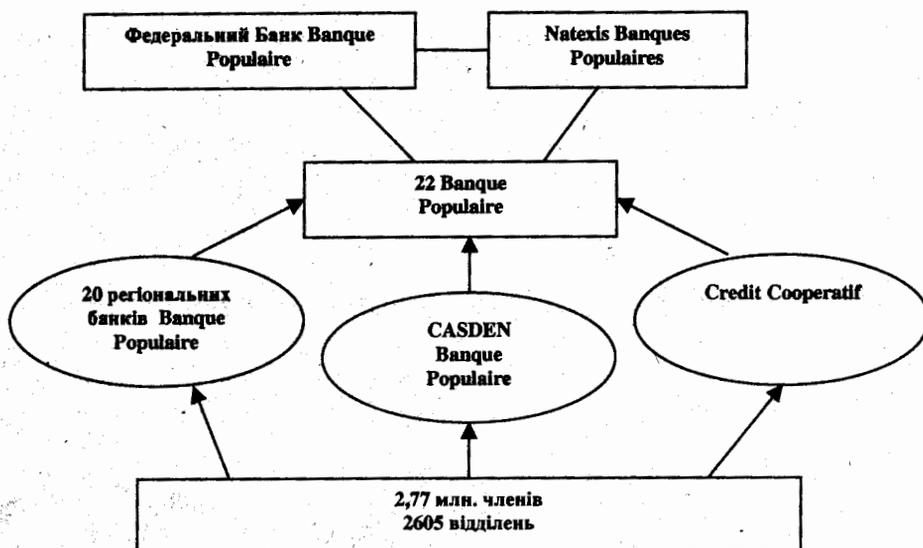


Рис. 4.9. Структура Banque Populaire Group

Banque Populaire Group

Інфраструктура кооперативних банків Креді Агріколь

CREDIT AGRICOLE INDOCHINE Міжнародні банківські операції у різних країнах	PREDICA Страхування життя	COFENCO Спеціаліст кредит	ENOCAM Управління активами
UCABAIL Данія	BCE Управління приватними активами	BFT Управління активами інституційних інвесторів	ENEFICA Портфельні операції
TRANSFAST Бельгія	FACIFICA Страхування активності	CE Інвестиційний банк	CEBOCAM Портфельні операції
			CREDIT LYONNAIS Портфельні операції

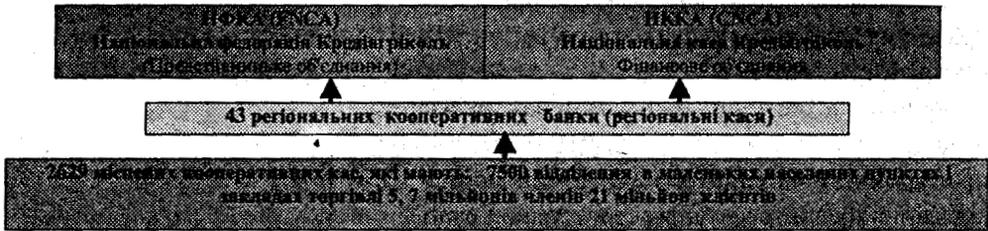


Рис. 4.10. Структура системи кооперативних банків Креді Агріколь Груп

До 1988 року система Креді Агріколь мала унікальний статус спеціалізованої кооперативно-державної банківської системи кредитування французького аграрного сектора, що частково знаходилась у власності місцевих і регіональних кооперативних кас, а частково у власності держави (Національна Каса Креді Агріколь), і через яку спрямовувалась фінансова підтримка державою національних сільгоспвиробників. З 1985 року банкам системи Креді Агріколь було дозволено спрямовувати державні кредитні ресурси не тільки в аграрний сектор, а й в інші сектори французької економіки. У 1986 Креді Агріколь поширив свою діяльність на сферу страхування, створивши філію Предіка (Predica), яка через 10 років стала другою за величиною компанією з страхування життя у Франції.

Універсальним у повному розумінні цього слова Креді Агріколь став у 1991 році, коли французький уряд зняв усі соціально-професійні та географічні обмеження щодо здійснення кредитування цією організацією. Спеціальним законом у 1988 році Національна Каса Креді Агріколь отримала статус компанії, 90% капіталу якої належить регіональним кооперативним банкам, а 10% – теперішнім та колишнім співробітникам групи Креді Агріколь.

Сьогодні Креді Агріколь відіграє визначальну роль на ринках невеликих кредитів Франції, обслуговуючи 15,5 млн. клієнтів через свою величезну мережу. Креді Агріколь спочатку був перш за все фінансовою організацією французьких сільгоспвиробників, але згодом розширив свою діяльність на домогосподарства, дрібний бізнес у сфері обслуговування, компанії та місцеві органи влади. Крім традиційних банківських послуг, Креді Агріколь пропонує своїм клієнтам широке коло фінансових послуг, що надаються його інфраструктурними спеціалізованими установами. Креді Агріколь має міцні позиції на ринках капіталів та міжнародних розрахунків завдяки мережі з 150 представництв у 60 країнах. Він розширює свою присутність на перспективних внутрішніх та міжнародних ринках управління активами.

Регіональні каси (банки) Креді Агріколь є цілковито незалежними кредитними кооперативними установами, які надають широкий спектр банківських та допоміжних фінансових послуг, що є стандартизованими на рівні Групи. На місцевому рівні створені місцеві кооперативні каси, якими управляють ради, обрані членами.

Національна Каса Креді Агріколь (НККА) певний час була залежною від держави, бо більша частина її капіталу була в свій час надана державою з метою підтримки аграрного сектора Франції. В кінці 80-х років спеціальним законом вона була перетворена в незалежну від держави установу, що знаходиться у власності регіональних кооперативних банків Креді Агріколь. Як центральний орган кооперативної банківської Групи Креді Агріколь, НККА контролює фінансову єдність групи, інвестує вільні

кошти регіональних банків, одержує від них ощадні депозити, надає їм середньо- та довгостроков. позики. НККА координує реалізацію стратегії учасників групи. Вона розробляє ощадні та інвестиційні фінансові інструменти, які впроваджуються регіональними банками, відповідає за розвиток міжнародних операцій, філій та підтримує діяльність регіональних банків в їх регіонах. Як центральний орган Креді Агріколь Груп, вона здійснює нагляд за регіональними банками з меток забезпечення їх ліквідності та платоспроможності. У цій якості, НККА представляє Креді Агріколь Груп у відносинах з банківськими та фінансовими урядовими установами.

Національна Федерація Креді Агріколь (НФКА) була створена регіональними банками як колеґіальний орган для визначення основних напрямів діяльності Креді Агріколь Груп та представництва інтересів регіональних банків і Групи у відносинах з Урядом Франції, Європарламентом, а також з кооперативними організаціями та промисловими підприємствами як у Франції, так і за кордоном.

Крім цього, НФКА виконує наступні функції:

- управління кадровою політикою всіх регіональних банків;
- консалтинг та аудит;
- координація захисту від злочинів у фінансовій сфері;
- управління політикою групи в сфері страхування життя;
- впровадження нових інформаційних технологій;
- управління холдинговою інфраструктурою Групи.

Креді Агріколь має досить ефективну структуру, яка одночасно є єдиною (централізована фінансова група) та децентралізованою (регіональні кооперативні банки). Перевага Креді Агріколь, як федеративної організації, полягає у централізації та використанні ресурсів і досвіду, які не були б доступними для регіональних банків у випадку їх відокремленого функціонування. А структура організації дає учасникам цієї кооперативної системи суттєві переваги на фінансовому ринку: з одного боку це фінансово, комерційно та юридично єдина потужна фінансова установа, з іншого — учасники є вільними у самостійному прийнятті рішень стосовно більшості аспектів господарської діяльності. Сьогодні система кооперативних банків Credit Agricole обслуговує дві третини французького аграрного сектора і має активи понад 875 млрд. євро

Таким чином, зарубіжні системи кредитної кооперації багатьох країн з ринковою економікою мають важливі спільні риси:

1. Об'єднання первинних (низових) кредитних кооперативів в регіональні фінансові та нефінансові об'єднання для підвищення конкурентоспроможності низових організацій та полегшення їм ведення діяльності;
2. Об'єднання регіональних фінансових та нефінансових кооперативних об'єднань в національні структури для відстоювання їх інтересів перед державними органами, а також для ефективного управління фінансовими ресурсами системи.
3. Створення регіональними та національними кооперативними об'єднаннями відповідної сервісної кооперативної інфраструктури, яка полегшує діяльність низових кооперативних організацій та робить її надійною і стабільною.
4. Завдяки своїм кооперативним об'єднанням та участі у системі кредитної кооперації невеликі низові кооперативні установи отримали переваги великих організацій, що дозволяє їм успішно конкурувати з комерційними банками та іншими суб'єктами фінансового ринку.
5. Створення системи кредитної кооперації кожної країни здійснювалось знизу-вверх, чим була забезпечена демократична структура управління та концентрація економічної влади в низових кооперативних організаціях (вони мають реальні важелі впливу на свої об'єднання).

Система кредитної кооперації України зараз перебуває у стадії формування. Сьогодні кожній окремій кредитній спілці надзвичайно важко конкурувати з банками і самостійно забезпечити якнайкраще задоволення потреб своїх членів у фінансових послугах і, незважаючи на те, що багато спілок пропонує своїм членам досить вигідні умови вкладів та кредитів, часто вони не можуть забезпечити такого рівня послуг, який надається комерційними банками (наприклад, дешеві кредити, оплату комунальних послуг, пластикові картки, лізинг та факторинг тощо). Тому в Україні важливо розвивати саме СИСТЕМУ кредитної кооперації за прикладом інших країн, яка б дозволила спілкам стати потужними гравцями на фінансовому ринку.

МОДУЛЬ 4

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В КРЕДИТНІЙ СПІЛЦІ

Авторський колектив:

ПАНТЕЛЕЙМОНЕНКО Андрій Олексійович, к. е. н., доцент
Полтавського університету споживчої кооперації України – теми
1, 3;

АМЕРОВА Олена Вікторівна, експерт з питань кооперативних
банків проекту TACIS – теми 1, 3);

ГОНЧАРЕНКО Владислав Васильович, д.е.н., професор Полтавсь-
кого університету споживчої кооперації України – тема 2;

Віра ВАЙСБРОДТ, Директор міжнародного департаменту На-
ціональної асоціації кредитних спілок України – тема 1 пп. 1.1,
1.4;

РОМАНЕНКО Світлана Вікторівна, директор Навчально-мето-
дичного центру Національної асоціації кредитних спілок України –
тема 1 пп. 1.1, 1.4

Редакція

ХОРУЖОГО Сергія Гавриловича, наукового консультанта УІРФР
КНЕУ, радника з питань фінансових ринків проекту підтримки
фінансової діяльності на селі GTZ / Deutscher Genossenschafts und
Reiffeisenverband e. v.;

МАКОВСЬКОГО Петра Ільковича, експерта з питань корпора-
тивного управління

1.1. Загальні поняття

Менеджмент у перекладі з англійської мови означає «керівництво, лідерство», латинський вислів «manum agere» перекладається як «вести за руку».

Предметом науки про менеджмент є управління організаціями – цілеспрямованими соціальними системами.

Сьогодні існують два розуміння поняття «менеджмент». В інституційному розумінні менеджмент – це група осіб, які керують організацією. У функціональному розумінні «менеджмент» означає сукупність дій, направлених на виконання поставлених завдань, управління процесом та контроль за процесом.

Менеджмент спрямований на досягнення ефективності, систематизації, професіоналізації та на цілеспрямоване управління процесами з метою надання їм більш ефективної форми шляхом економічного впливу.

Процес менеджменту включає в себе наступні складові:

- постановка мети;
- планування;
- прийняття рішення;
- виконання;
- контроль.

Для кожної складової процесу менеджменту важлива наявність необхідної інформації та постійний контроль.

1.2. Принципи менеджменту

Розрізняють наступні види менеджменту:

- науково-технічного і організаційного прогресу,
- маркетинговий,
- інвестиційний,
- фінансовий,
- торговельний тощо (рис. 1.1).

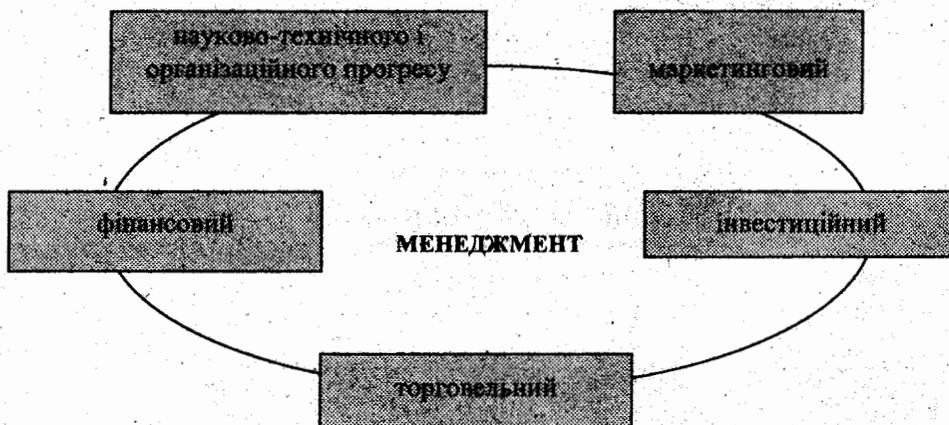


Рис. 1.1. Види менеджменту

Менеджмент кредитної спілки спрямований на досягнення в ході функціонування фінансової установи, діючої на неприбутковій основі, визначених цілей (надання членам спілки згідно зі статутом фінансових та інших послуг) шляхом найбільш раціонального використання матеріальних, людських, фінансових та інформаційних ресурсів.

У 1912 році американським менеджером Емерсоном були сформульовані так звані принципи менеджменту, або основні положення і правила діяльності організації і керівництва, а саме:

- чітко поставлені ідеали і цілі організації;
- здоровий глузд;
- компетентна консультація;
- дисципліна;
- справедливе ставлення до персоналу;
- швидкий, надійний, повний, точний, постійний облік;
- норми розкладу;
- нормалізація умов;
- нормування операцій;
- писані стандартні інструкції;
- винагорода за продуктивність.

У своїй практиці управління кредитної спілки, як і інші організації, можуть керуватися принципами (рис. 1.2), які інтерпретовані сучасними американськими дослідниками: Т. Пітерсом і Р. Уотерменом.

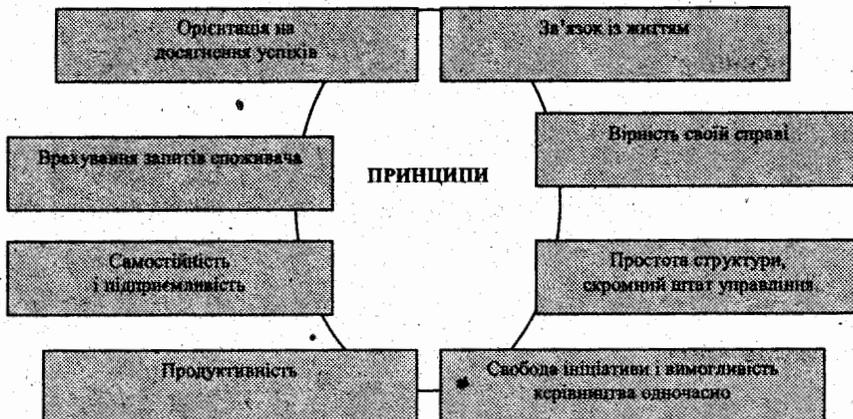


Рис. 1.2. Принципи менеджменту за Т. Пітерсом і Р. Уотерменом

1.3. Функції менеджменту

До функцій менеджменту відносяться (рис. 1.3):

- організація,
- планування,
- керівництво,
- мотивація та контроль.

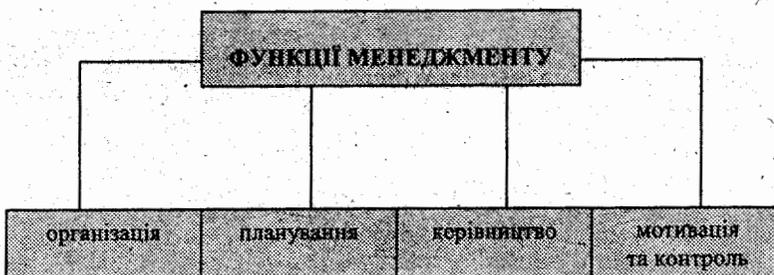


Рис. 1.3. Функції менеджменту

Розглянемо кожну з них.

Організація – сукупність процесів та/чи дій, спрямованих на створення і удосконалення взаємодій між частинами цілого (напр., структурними підрозділами організації).

Планування – це процес формування місії та цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення та отримання необхідних ресурсів та їх розподілу з метою забезпечення ефективної діяльності організації для досягнення її мети.

Сьогодні процес планування значно недооцінюється керівництвом кредитних спілок. Найбільш поширеними є дві ситуації, перша – коли процес планування в кредитній спілці є формальним, друга – коли плани існують виключно в «голові» основних керівників і до процесу планування не залучаються інші працівники. Обидві ситуації є ризиковими для кредитних спілок, оскільки обидві призводять до хаотичного прийняття рішень та не дають змоги виважено і свідомо використовувати ресурси організації.

Існуючі в практиці плани можна поділити на кілька груп (рис. 1.4).

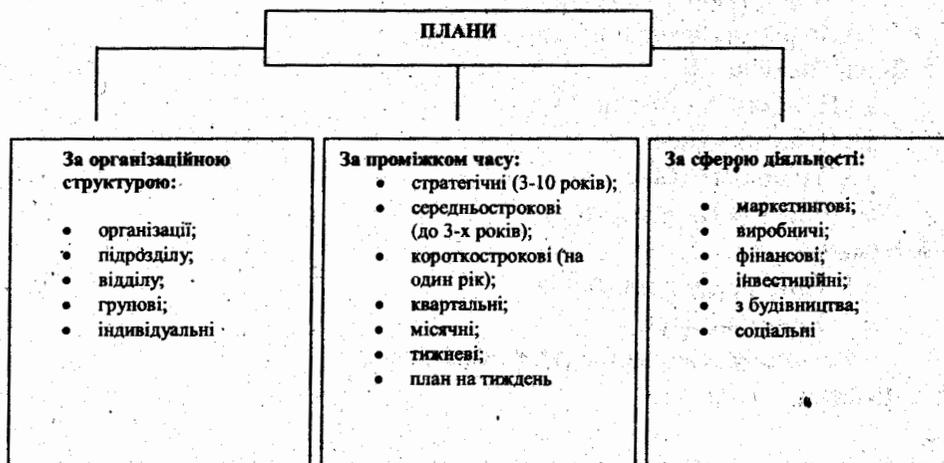


Рис. 1.4. Класифікація планів

Незалежно від специфіки процесу планування його можна схематично розділити на три головні етапи:

1. Аналіз поточної ситуації (де ми знаходимося?)
2. Бачення майбутнього (де ми хочемо опинитися?)
3. Конкретні дії та заходи організації щодо здійснення майбутніх змін та розвитку (як ми туди потрапимо?)

Бізнес-планом організації прийнято називати короткостроковий план на один рік.

Серед підприємців поширена думка про те, що бізнес-план готують тільки тоді, коли його вимагає фінансова установа для надання кредиту. Це одна з поширеніших помилок, якої припускаються керівники організацій незалежно від їх юридичного статусу та форм власності. Стратегічне і короткострокове планування – це невід’ємний процес, без якого неможливе успішне управління організацією. Кредитна спілка не є винятком.

Як залучати нових членів? На які соціальні та вікові групи населення орієнтуватися в своїй діяльності? Як підтримувати ліквідність? Які ставки пропонувати на депозитні та кредитні продукти? Які соціальні програми і коли впроваджувати? Чи створювати нові продукти? Як відноситися до заборгованості і які заходи і коли вживати щодо її зниження? Які фінансові показники є орієнтирами успішної діяльності і як їх досягати? Яку політику капіталізації вести? Ці і багато інших питань ставить бізнес-план. Але найголовніше те, що він на них відповідає. При відповідному плануванні керівники кредитної спілки працюють не хаотично, реагуючи завтра на вчорашні проблеми, а виважено і свідомо, зі заздалегідь продуманими можливими ризиками і шляхами їх подолання.

Хоча бізнес-план пишеться у вільній формі, нижче пропонується загальноприйнятий типовий зміст, який може бути використаний кредитною спілкою:

Розділи бізнес-плану

Резюме (пишеться після всіх розділів).

1. Загальний опис кредитної спілки.
 - 1.1 Поточна ситуація і тенденції розвитку ринку.
 - 1.2 Опис продуктів кредитної спілки.
 - 1.3 Стратегія росту кредитної спілки.
2. Дослідження ринку.
 - 2.1 Загальна характеристика ринку фінансових продуктів.
 - 2.2 Цільові сегменти ринку.
 - 2.3 Оцінка впливу зовнішніх факторів.
3. Маркетинговий план.
 - 3.1 Стратегія маркетингу.
 - 3.2 Нові або існуючі продукти.
4. Організаційний план.
 - 4.1 Організаційна структура.
 - 4.2 Політика управління персоналом.
5. Фінансовий план.
 - 5.1 Прибутки та збитки.
 - 5.2 План ліквідності.
 - 5.3 Плановий баланс.
 - 5.4 Фінансові коефіцієнти.
6. Ризики.
 - 6.1 Типи можливих ризиків.
 - 6.2 Оцінка ризиків.
 - 6.3 Способи реагування на загрози бізнесу.
7. Додатки.

Керівництво – здійснюваний керівниками різних рівнів інформаційно-комунікаційний процес при плануванні, регулюванні і здійсненні контролю.

Типовою моделлю керівництва організацією може бути наступна:

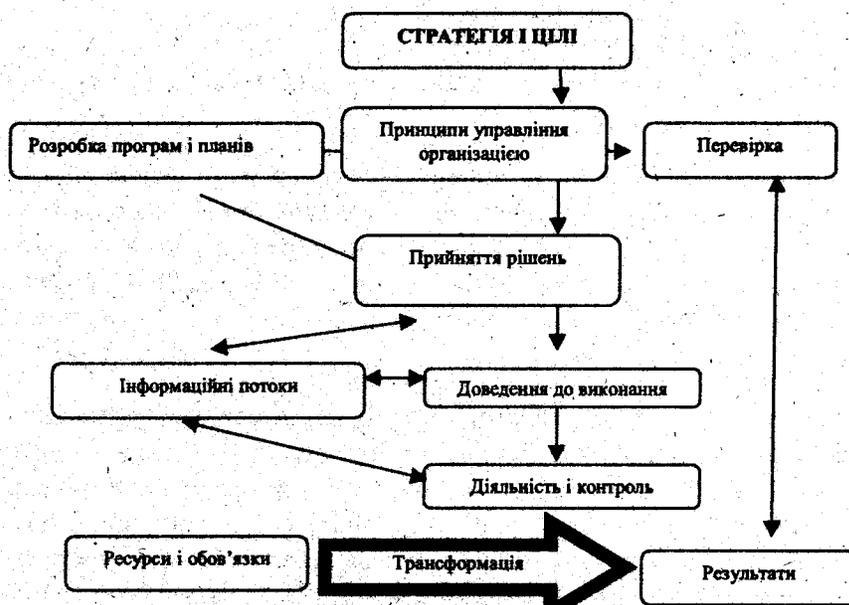


Рис. 1.5. Типова модель керівництва організацією

Надзвичайно важливою функцією керівника є прийняття рішень. **Прийняття рішень** — процес вибору і узгодження найкращого з альтернативних варіантів досягнення поставленої цілі, який настає після аналізу, прогнозування і оцінки ситуації.

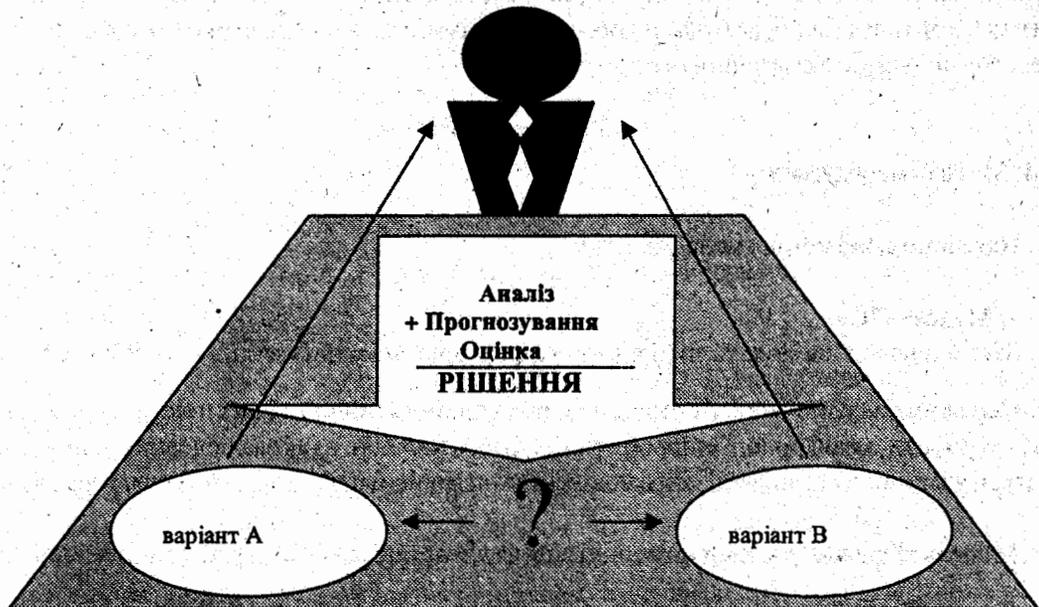


Рис. 1.6. Модель прийняття управлінського рішення

Прийняття рішень — це творчий процес у діяльності керівників, який включає такі стадії:

- постановка цілей;
- вивчення проблеми;
- вибір та обґрунтування критеріїв ефективності та можливих наслідків прийнятих рішень;
- вибір та кінцеве формування рішення;
- прийняття рішення;
- доведення рішень до виконавців;
- контроль за виконанням рішень.

Контроль — це процес, що забезпечує досягнення мети організації. Він потрібен для виявлення та вирішення назрілих проблем раніше, ніж вони стануть надто серйозними, і застосовується також для стимулювання успішної діяльності персоналу.

Попередній контроль як правило реалізується у формі певної політики, процедур і правил. Застосовується щодо трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Поточний контроль застосовується в процесі роботи і в основному здійснюється у вигляді контролю роботи підлеглого його безпосереднім начальником. Заключний контроль відбувається після того, як роботу закінчено чи вичерпано відведений для неї час. Поточний і заключний контроль базується на зворотних зв'язках.

Перший етап системи контролю — це встановлення стандартів, тобто конкретних змінних цілей, що мають часові рамки. Для управління необхідні стандарти у формі показників результативності об'єкта управління для всіх ключових областей, які визначаються при плануванні. На **другому етапі** завдяки порівнянню показників функціонування із заданими стандартами визначається масштаб допустимих відхилень. Це потребує відповідного реагування. **Третій етап** — вимір результатів — є як правило самим складним. Порівнюючи змінні результати, менеджер отримує можливість визначити, яких заходів слід вжити.

Ефективним контроль є тоді, коли він має стратегічний характер, націлений на досягнення конкретних результатів, є своєчасним, гнучким, простим і економічним.

В кредитній спілці існує багато процесів, які підлягають контролю зі сторони керівництва. Це прийом та видача грошей, оформлення депозитних та кредитних рахунків, прийняття кредитних рішень, оформлення документів застави, моніторинг кредитів, перевезення готівки, робота філій, аналітична робота та звітність тощо. Керівникам кредитних спілок можна порекомендувати визначити всі критичні точки, де будь-які помилки можуть призвести до серйозних наслідків, і розробити систему подвійного внутрішнього контролю.

1.4. Методи менеджменту

Наведемо деякі методи менеджменту:

1. Модель «7С».

Застосовуючи цю модель, виділяють сім факторів, які мають вплив на майбутнє організації.

Серед них важливими є не лише розробка планових фінансових показників, але і урахування якості роботи, кваліфікації співробітників, тобто навиків, а також людських відносин і особистих потреб учасників організації, виражених в поняттях «спільні цінності» і «культура організації».

Модель визначає послідовність внутрішніх дій організації після ухвалення певної стратегії.

Також дії включають:

а) планування, відповідно до вибраної стратегії, основних внутрішніх чинників організації, необхідних навиків і культури;

б) встановлення елементів вторинних по відношенню до навиків і культури елементів, а саме:

- структури – організаційні схеми, лінії субординації, опис робіт;
- системи – потоки робіт в організації, процедура виконання, облік і контроль;
- штату співробітників – організація визначає, які саме працівники і в якій кількості їй необхідні;
- стилю – характеризує особистий стиль керівництва, характер поведінки учасників організації.

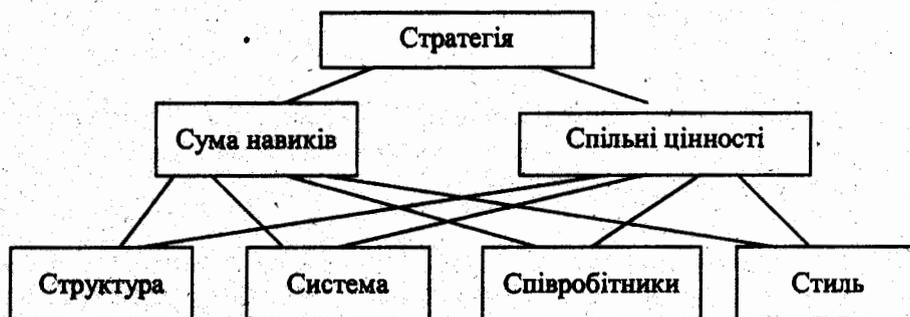


Рис. 1.7. Модель «7С» Мак-Кінсі

2. Лінменеджмент (Lean Menegment).

Цей метод полягає в уникненні зайвих витрат, тобто в економії та прагненні до нарощування капіталу («lean» в перекладі з англійської в економічному сенсі – низькооплачуваний). Це означає досягнення максимальних результатів діяльності при використанні мінімум персоналу, часу, інвестицій. При цьому беруться до уваги потреби споживачів (наприклад, кількість персоналу повинна бути оптимальною з точки зору витрат та з точки зору якості та швидкості обслуговування).

Важливою особливістю структури цього методу є використання стандартних продуктів, продуманих, оптимізованих процесів (це допомагає скоротити кількість помилок) та активні співробітники.

Лінменеджмент ґрунтується на наступних 10 принципах:

- направлення всіх дій на задоволення споживачів;

- концентрація на своїх сильних сторонах;
- оптимізація процесів;
- постійне поліпшення якості;
- першочергове завдання — задоволення споживачів;
- робота в команді та командна відповідальність;
- наближення послуг до споживачів;
- дотримання корпоративного стилю в управлінні персоналом;
- відкриття інформації та отримання зворотного зв'язку;
- підтримка корпоративної культури.

3. Бізнес-реінжиніринг.

Суть цього методу полягає в повній зміні всіх процесів об'єкта управління. Внаслідок цього очікують позитивні зміни в якості, зниження витрат тощо.

Цей метод сьогодні оцінюється дуже критично через часті випадки недосягнення поставленої мети, а іноді і звільнення великої кількості працівників:

4. Модель «Делегування повноважень» (Гарибургер-модель).

Сутність цієї моделі полягає в передачі підлеглим повноважень та відповідальності. При застосуванні цього метода відповідальність починається з самого нижчого рівня компетентності. Мета цього методу — самостійність працівників у виконанні своїх обов'язків, прийняття рішення в межах своєї компетенції та відповідальність за свої рішення.

Позитивні якості моделі:

- мотивує та стимулює працівників;
- змушує працівників проявляти ініціативу;
- прийняття рішення компетентною особою;
- знімає навантаження з керівників;
- створює сприятливі відносини в колективі.

Негативні якості моделі:

- створення несприятливих умов для працівника (складні, неприємні, ризиковані завдання);
- вірогідність використання інструментів маніпуляції та влади;
- переоцінка здібностей, вмінь та знань співробітників унаслідок помилок в оцінці персоналу.

Існує і багато інших методів, але вони застосовуються не так часто, як наведені. Деякі з них розглядатимуться в розділі «Управління персоналом».

Помилки, що найчастіше зустрічаються в менеджменті, спричиняє застосування невідповідних методів, підходів і дій. Обґрунтування застосування невідповідних методів, підходів і дій можуть бути різними, наприклад:

- «Ми завжди так робили».
- «Тому що так сказано в описі методу».
- Тому що людина насправді вірить у правильність методу, який вона використовує, але не перевіряє об'єктивно його дієвість.
- Тому що людина не знає цьому альтернативи (безпорадність).

Застосування неприйнятних методів менеджменту може призвести до втрат (часу та грошових коштів) і шкідливих наслідків (наприклад, до втрати позитивного іміджу).

Заняття для самоперевірки:

1. Що є предметом науки про менеджмент?
2. Що є в інституційному та функціональному розумінні поняття менеджмент?
3. Які складові включає в себе процес менеджменту?
4. Які існують види менеджменту?
5. Дайте визначення менеджменту кредитної спілки.
6. Що можна віднести до функцій менеджменту?
7. Як можна класифікувати плани?
8. Для чого розробляють бізнес-плани??
9. Назвіть основні розділи бізнес-плану.
10. В чому полягає функція контролю в менеджменті?
11. Наведіть особливості застосування методу менеджменту «Модель 7С».
12. На яких принципах ґрунтується лінменеджмент?

Тема 2. Стратегічний менеджмент в кредитних спілках

Стабільний довготривалий розвиток кредитної спілки можливий лише за умови визначення чітких довгострокових цілей і розробки конкретних шляхів їх досягнення. Добре продумана стратегія, на основі якої менеджмент кредитної спілки буде здійснювати управління її діяльністю, дозволить спілці не тільки активно розвиватись, а й забезпечить їй важливі довготривалі конкурентні переваги.

Процес розробки та реалізації стратегії розвитку спілки складається із 5 взаємопов'язаних завдань:

1. Формування стратегічного бачення майбутнього спілки (іншими словами, визначення позитивного образу спілки через 5–10 років).
2. Встановлення цілей (практична площа).
3. Розробка стратегії.
4. Реалізація стратегії.
5. Оцінка результатів та корегування стратегічного бачення майбутнього, цілей, стратегії та шляхів її реалізації з врахуванням набутого досвіду, зміни умов, появи нових ідей та можливостей.

Перелічені завдання в комплексі й складають поняття «стратегічний менеджмент».

2.1. Бачення, місія та стратегічні цілі кредитної спілки

Формування стратегічного бачення. Перед тим як розпочати розробку стратегії розвитку кредитної спілки, її керівництво має подумати про те, якою має бути спілка в майбутньому, в якому напрямку вона має розвиватись, які зміни в оточуючому середовищі можуть відбутись в майбутньому і як ці зміни можуть вплинути на подальший розвиток організації. Таким чином, ідеальна уява керівництва спілки про її стан у довгостроковій перспективі, що задає напрям руху і вказує шлях, – називається *стратегічним баченням*.

Приклад стратегічного бачення

Всесвітня Рада кредитних спілок:

Наше бачення: якісні кредитні спілки для всіх дозволяють мільйонам людей розвиватись завдяки наданому їм доступу до фінансових послуг.

Одна з українських кредитних спілок:

Наша Кредитна Спілка – потужна фінансова установа, що має багатотисячне диверсифіковане членство і надає широкий спектр високоякісних фінансових послуг.

Важливим моментом при формуванні стратегії розвитку організації є усвідомлення і формулювання її місії. Місія має пояснювати суть, специфіку організації, що відрізняє її від інших організацій. Якщо стратегічне бачення визначає майбутній образ організації, то місія описує її в даний час.

Приклад місії

Всесвітньої Ради кредитних спілок:

Бути провідним у світі захисником інтересів, базою для інновацій та агенцією розвитку кредитних спілок

Одна з українських кредитних спілок:

Задовольняти на неприбуткових засадах потреби членів спілки у доступних кредитах та вигідних, безпечних вкладах.

Чітко визначені бачення і місія є важливими елементами стратегії кредитної спілки. На їх основі здійснюється встановлення цілей, які являють собою конкретні результати, що необхідно досягнути у визначені терміни (наприклад, «збільшити членство до 1000 осіб», «збільшити частку сільських кредитів у кредитному портфелі до 15%», «довести активи спілки до 1,0 млн. грн. до кінця (певного) року» чи «забезпечити надання не менш ніж 1000 кредитів протягом року» та ін.).

Слід зазначити, що цілей не повинно бути багато. Вони мають окреслювати, переводити стратегічне бачення і місію (які, як правило, мають декларативний характер) у практичну площину. Цілі мають бути спрямовані на досягнення і місії.

Стратегічні цілі кредитної спілки:

- забезпечити високий рівень капіталізації та фінансової стійкості спілки, перевищивши фінансові нормативи не менше, ніж на 10%, чим надійно захистити членські вклади;
- збільшити активи спілки до 6,0 млн. грн. ;
- запровадити не менше 5 нових видів кредитних та ощадних послуг;
- покращити умови в приміщенні для підвищення якості обслуговування членів спілки;
- структурувати членство на рівні мікрогруп і наблизити послуги спілки до цих груп;
- утримувати активну позицію лідера в русі кредитних спілок України та області.

2.2. Комплексний аналіз — основа для розробки ефективної стратегії кредитної спілки

Розробка стратегії (її часто ще називають стратегічним планом) — це найбільш складний елемент стратегічного менеджменту. Стратегія — це загальні шляхи досягнення поставлених цілей, спосіб реалізації стратегічного бачення і місії кредитної спілки. Стратегічне планування включає в себе аналіз стану кредитної спілки, розробку стратегічних напрямків її розвитку та фінансового плану (кошторису) забезпечення заходів щодо реалізації намічених напрямів.

Аналіз стану кредитної спілки — основа і перший крок у розробці стратегічного плану. Будь-яке планування має починатись із аналізу стану, в якому перебуває організація. Він має охоплювати як зовнішнє середовище, так і внутрішні відносини у спілці. Від глибини та якості проведеного аналізу залежить виявлення проблем та знаходження резервів для розвитку.

Найбільш доцільно розпочинати аналіз за методом SWOT, тобто виявленням внутрішніх сильних і слабких сторін кредитної спілки, а також зовнішніх можливостей та загроз діяльності спілки.

SWOT-аналіз кредитної спілки

Сильні сторони КС	Слабкі сторони КС
1.	1.
2.	2.
3.	3.
...	...

SWOT-аналіз кредитної спілки

Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
1.	1.
2.	2.
3.	3.
...	...

На основі виявлених і згрупованих як позитивних, так і негативних факторів діяльності конкретної кредитної спілки в даний період часу, при майбутній розробці стратегічного плану можуть бути застосовані певні стратегії антикризового менеджменту:

1. Стратегія «Сильні сторони – слабкі сторони» базується на плануванні комплексу заходів, спрямованих на використання сильних сторін кредитної спілки для посилення її слабких сторін.
2. Стратегія «Сильні сторони – зовнішні загрози» базується на плануванні комплексу заходів, спрямованих на використання сильних сторін кредитної спілки для послаблення чи ліквідації зовнішніх загроз.
3. Стратегія «Зовнішні можливості – слабкі сторони» базується на розробці комплексу заходів, спрямованих на використання існуючих зовнішніх можливостей для посилення її слабких сторін.
4. Стратегія «Зовнішні можливості – сильні сторони» базується на розробці комплексу заходів, спрямованих на зміцнення сильних сторін за рахунок зовнішніх можливостей.

Приклад SWOT-аналізу кредитної спілки

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> • позитивний імідж КС серед членів, в місті (області, державі) • знання та досвід керівників • відсутність конфліктів та сформоване відчуття «команди» • значна кількість членів • високий рівень доходності активів • велика капіталізація • різноманітні групи членства • вигідне розташування приміщення • створена необхідна матеріальна база • комп'ютеризація технологічного процесу 	<ul style="list-style-type: none"> • обмежений набір кредитних послуг сільським виробникам • обмежений набір видів вкладів • недостатній рівень «промоушн» • недостатня кваліфікація окремих працівників • неготовність працівників активно працювати з комп'ютерною програмою • недостатній рівень консолідації та активності членства • недосконала система внутрішнього контролю • незадовільний вигляд приміщення та меблів • недостатня система безпеки приміщення та захисту інформації • недостатній контакт з фермерськими організаціями • недостатня організація документообігу • комп'ютеризовано не всі робочі місця • недостатність одного телефонного номеру • нечіткість формулювання посадових обов'язків окремих працівників
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> • поширення ідей та позитивний імідж руху КС (розширення членства) • існуючі контакти з іншими КС в межах обласної кооперативної ліги 	<ul style="list-style-type: none"> • різка зміна макроекономічної ситуації в країні • зміна податкового законодавства • суттєві сезонні коливання попиту (дефіцит і надлишки грошей)

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> • великий попит на споживчі кредити • низька конкуренція на ринку споживчого кредитування • зацікавленість зарубіжних проектів у співпраці • <i>добрі відносини з облдержадміністрацією</i> • можливість оплати державою новостворених робочих місць • компенсація процентних ставок за кредитами с/г виробників 	<ul style="list-style-type: none"> • активний вихід банків на ринок кредитних послуг населенню (конкуренція приведе до зменшення дохідності) • зменшення процентної маржі між кредитами і вкладами • <i>стрімке зростання членства та обсягу послуг</i> • прийняття несприятливих нормативних актів Державним регулятором • «активізація» контролюючих органів за різними напрямками • недобросовісна конкуренція з боку окремих комерційних банків

Крім SWOT-аналізу, необхідно провести детальний пофакторний аналіз за окремими напрямками:

1. Передумови та історія створення спілки.
2. Зовнішнє середовище та конкуренти.
3. Членство.
4. Управління.
5. Матеріальна база.
6. Послуги.
7. Інформація та реклама.
8. Показники фінансової діяльності.
9. Просвітня та громадська робота.
10. Головні досягнення за період діяльності.
11. Головні недоліки та проблеми.

1. Передумови та історія створення спілки. Аналіз передумов та історії створення спілки дозволяє глибше осмислити причини її заснування й зрозуміти, які завдання покладались на неї ініціаторами та членами-засновниками. Це дасть можливість виявити, наскільки діяльність кредитної спілки відповідає її початковим завданням, а звідси — і яка у неї перспектива розвитку.
2. Зовнішнє середовище та конкуренти. Аналіз цих факторів дає можливість керівництву кредитної спілки зрозуміти її місце в навколишньому середовищі та сприяє правильному плануванню стратегії діяльності спілки за її межами. У зв'язку з тим, що кредитна спілка має громадську природу, вона має співпрацювати з іншими громадськими формуваннями та органами місцевого самоврядування. Водночас вона є фінансовою установою, яка працює на фінансовому ринку певної території і конкурує з іншими фінансовими установами. Фінансова діяльність кредитної спілки здійснюється за двом головними напрямками: надання кредитів та приймання вкладів.

На ринку кредитів конкурентами кредитної спілки є комерційні банки, ломбарди, приватні особи, які здійснюють кредитування громадян. Інші кредитні спілки, що діють на цій же території, не варто вважати конкурентами, якщо вони не здійснюють недружніх дій. Навпаки, співпраця між ними може принести їм набагато більше користі, ніж безпідставна конкурентна боротьба. Це створення спільної бази даних недобросовісних позичальників, і взаємкредитування для ліквідності, і пропаганда бренду «кредитна спілка» тощо.

Аналіз ринку кредитів можна зробити, використовуючи наступну таблицю.

КРЕДИТНА СПІЛКА СЕРЕД КОНКУРЕНТІВ НА РИНКУ КРЕДИТІВ

Конкуренти КС та їх умови	КОНКУРЕНТИ		КРЕДИТНА СПІЛКА
	привабливі для людей сторони	непривабливі для людей сторони	привабливі для членів спілки сторони



Кредитна спілка на ринку кредитів може успішно конкурувати з іншими суб'єктами цього ринку, забезпечуючи своїм членам: отримання необхідної суми кредиту в короткий час; нескладну процедуру оформлення, застосовуючи різні види забезпечення кредиту; нижчі процентні ставки (за рахунок менших витрат та неприбуткової природи); лояльний підхід.

Приклад аналізу ринку кредитів, проведеного кредитною спілкою

Ринок кредитів фізичним особам характеризується великою ємністю і надзвичайно незадоволеним попитом. Ломбарди надають невеликі кредити під дуже високі процентні ставки. Банки можуть надавати населенню кредити на споживчі потреби (навчання, весілля, ремонт, ведення підсобного господарства та дрібного бізнесу тощо), але при цьому вимагають тверду заставу (як правило нерухомість).

Дрібні фермери мають негативний імідж у банків як позичальники. Ринок споживчого кредитування на придбання побутової техніки перебуває на стадії початку активного зростання. Окремі банки вже почали активно освоювати цей ринок. Але вони не надають кредити сільським жителям, а працюють виключно з міським населенням. Інші банки роблять лише перші кроки у цьому бізнесі. Крім нашої спілки інших спілок на цьому ринку немає.

На ринку заощаджень потенційними конкурентами кредитної спілки є переважно комерційні банки. Аналіз умов конкурентів також можна зробити в наступній таблиці.

КРЕДИТНА СПІЛКА СЕРЕД КОНКУРЕНТІВ НА РИНКУ ЗАОЩАДЖЕНЬ

Вид та умови конкурента	КОНКУРЕНТИ		КРЕДИТНА СПІЛКА
	привабливі для людей сторони	непривабливі для людей сторони	привабливі для членів спілки сторони

Приклад аналізу ринку заощаджень, проведеного кредитною спілкою «Каса взаємодопомоги» (м. Полтава)

Ринок заощаджень продовжує характеризуватись великим рівнем недовіри населення до фінансових установ, однак чітко простежується тенденція до зниження цієї недовіри. І хоч значна частина населення продовжує вкладати свої заощадження у валютні активи (хоч курс валюти уже тривалий час залишається стабільним), окремі категорії громадян починають зберігати свої кошти на банківських депозитах. У зв'язку з цим спостерігається тенденція зниження банками процентних ставок на вклади. Із значною мірою ймовірності можна прогнозувати подальше зниження банківських процентних ставок на вклади протягом найближчих кількох років.

Конкурентами кредитної спілки на ринку заощаджень є 12 комерційних банків, які приймають термінові депозити на 3, 6, 9, 12 місяців. Найбільш активну рекламну діяльність на ринку депозитних вкладів проводять Приватбанк, Полтава-банк, Аваль, Правекс. Кредитних спілок, які б активно працювали на ринку заощаджень, немає.

На ринку заощаджень кредитна спілка може успішно конкурувати з іншими його суб'єктами, забезпечивши своїм членам: відчуття власника; різні види вкладів; середньоринковий або вищий відсоток по вкладах; відсотки на пайові внески; низький рівень ризику; можливість термінового отримання вкладу (або позички); відчуття доброї справи (вкладеними грошми користуються інші члени, які потребують позичок).

Враховання потенційних конкурентів та аналіз умов їх роботи дозволять кредитній спілці оптимально спланувати свою діяльність.



3. Членство. У зв'язку з тим, що кредитна спілка надає послуги лише своїм членам, аналіз членства є дуже важливим для стратегічного планування діяльності.

Аналіз доцільно проводити за наступними напрямками:

- Поле членства (територія, на яку за статутом може розповсюджуватись діяльність спілки) та визначення кількості потенційних членів.
- Кількість членів спілки та процент охоплення потенційним членством.
- Територіальна віддаленість потенційних членів спілки від її офісу.
- Соціальна структура членства (вкладників та позичальників).
- Потреби та місячні доходи кожної із соціальних груп.
- Середні суми вкладу та кредиту на одного члена спілки.
- Динаміка зростання членства.

Аналіз цих показників дозволить виявити резерви для зростання, зрозуміти потреби членів спілки та спрямувати діяльність на найкраще їх задоволення.

4. Управління. Аналіз діяльності органів управління дозволяє вчасно виявити та усунути недоліки в їх роботі. До найбільш поширених недоліків можна віднести:

В діяльності Спостережної ради:

1. Пасивне відношення членів СР до участі в її роботі.
2. Відсутність чіткого розмежування обов'язків між членами СР.
3. Відсутність планування діяльності спілки (стратегічного плану, бюджету, календарного плану тощо) та засідань СР.
4. Нерегулярні та формальні засідання СР.
5. Недостатнє інформування членів щодо розглянутих питань і прийнятих рішень.
6. Відсутність або формальне ведення протоколів.

В діяльності ревізійної комісії:

1. Пасивність членів (в багатьох кредитних спілках України цей орган фактично не виконує своїх функцій).
2. Нерегулярні засідання.
3. Неглибокі, формальні перевірки.
4. Відсутність плану роботи.

При проведенні аналізу управління необхідно врахувати роботу та кількість платних працівників спілки, часи їх роботи, а також взаємовідносини з організацією, якщо спілка створена на базі трудового колективу якоїсь організації.

5. Матеріальна база. Важливою передумовою для перспективного розвитку кредитної спілки є наявність певної матеріальної бази — постійного відповідно обладнаного приміщення з телефоном, комп'ютером та іншою оргтехнікою, які можуть бути орендованими чи власними. При проведенні аналізу враховуються стан та умови користування наявною матеріальною базою.

6. Послуги. Кредитна спілка надає кредити своїм членам та приймає від них внески (вклади). При проведенні аналізу кредитів підраховуються їх сума та кількість за видами забезпечення (застава, запорука); враховується динаміка зростання кредитного портфеля; визначаються середньозважені розмір та термін одного кредиту; визначаються кількість та сума прострочених кредитів, середній відсоток на кредити, кількість та причини відмов у наданні позичок.

При проведенні аналізу внесків (вкладів) визначається їх загальна сума та провадиться їх розподіл за видами (пайові, термінові, безтермінові, цільові та інші внески); а також визначаються динаміка зрос-

тання, середня сума вкладу на одного члена, кількість та частка «великих» та «дрібних» вкладників, середній відсоток на вклади різних видів, середній термін вкладу. Крім цього, аналізуються факти та причини неприйняття вкладів від членів чи повернення вкладів.

7. Інформація та реклама. При проведенні аналізу цього напрямку звертається увага на форми донесення інформації до членів та потенційних членів спілки.

8. Показники фінансової діяльності. Це — найважливіший напрям аналізу стану кредитної спілки, бо він відображає економічну ефективність її діяльності як фінансової установи. При його проведенні робиться аналіз доходів та витрат кредитної спілки, структури та динаміки статей балансу, а також визначаються фінансові нормативи, які вказують на фінансовий стан спілки.

Під час аналізу доходів кредитної спілки визначається загальний розмір доходу за певні періоди, а також його джерела (кредити членам, іншим кредитним спілкам, доходи від депозитних вкладів у банк, від здачі в оренду майна, застосовані санкції за несвоєчасне повернення кредитів тощо). Під час аналізу витрат визначаються загальні витрати за певні періоди, витрати на утримання спілки та їх структура, витрати на проценти по внесках членів та інші витрати. Крім цього, визначаються структура активів та пасивів спілки; витрат; зростання суми вкладів, доходів, власних коштів (фондів) спілки; середньозважений відсоток по вкладах, рівень заборгованості та аналіз резервного капіталу.

9. Просвітня та громадська робота. При проведенні аналізу цього напрямку діяльності необхідно врахувати роботу кредитної спілки як громадської організації: робота в громаді, пропаганда руху кредитних спілок, допомога громадським організаціям та іншим кредитним спілкам, проведення соціально-культурних, просвітніх та благодійних заходів.

10. Головні досягнення та недоліки за період діяльності. Проведений в перелічених напрямках аналіз дає можливість виявити та узагальнити головні досягнення, недоліки та упущення в роботі за відповідний період.

2.3. Розробка стратегічних напрямів розвитку спілки

На основі проведеного аналізу менеджмент кредитної спілки може розробити стратегії діяльності за окремими напрямками.

Це і буде головна частина стратегічного плану, який може мати наступну структуру:

ВСТУП (Коротка інформація про організацію, бачення, місія)

Частина I. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ

Частина II. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КРЕДИТНОЇ СПІЛКИ

1. Вдосконалення управління.
2. Збільшення чисельності та активізація членства.
3. Вдосконалення системи послуг.
4. Фінансова політика.
5. Вдосконалення матеріальної бази.
6. Просвітня та громадська робота спілки у зовнішньому середовищі.

Частина III. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН (БЮДЖЕТ)

1. Розрахунок доходів.
2. Розрахунок витрат.
3. Прогнозовані баланс та бюджет.

Нижче наведено окремі зі стратегій, які є складовою другої частини стратегічного плану спілки.

1. СТРАТЕГІЯ ЧЛЕНСТВА КРЕДИТНОЇ СПІЛКИ

Розвиватись, опираючись на існуюче членство.

Стратегія членства будується на основі роботи з наступними цільовими групами:

1. родичі, знайомі та колеги членів спілки;
2. покупці магазинів побутової техніки;
3. фермери та селяни;
4. приватні підприємці;
5. молодь;
6. пенсіонери.

Для кращого залучення групи 1 мають бути розроблені рекламні матеріали (буклети, календарі тощо), що треба роздавати членам при їх відвіданні спілки. При цьому необхідно провадити роз'яснювальну роботу серед членів про важливість залучення до спілки нових членів (але при цьому не можна застосовувати «пірамідальний» принцип оплати за нових членів!). Ця група може бути як активними вкладниками, так і позичальниками.

Для залучення групи 2 мають бути укладені угоди з магазинами на кредитування покупки товарів в кредит «розстрочка») та розроблені відповідні рекламні матеріали. Ця група – невеликі позичальники.

Для збільшення групи 3 необхідно налагодити тісну співпрацю з асоціацією фермерів, брати участь у її зібраннях тощо. Крім цього, необхідно провадити пропаганду ідеї КС у ЗМІ, направлену на село. Ця група – більші позичальники.

Для збільшення групи 4 необхідно провадити активну роботу з Асоціацією підприємців, а також з газетами, що розміщують інформацію комерційного характеру. Ця група – як правило, досить великі позичальники.

Для збільшення групи 5 необхідно провадити активну роботу з навчальними закладами та молодіжними організаціями.

Фактичний та планований обсяг ЧЛЕНСТВА

	1999	2000	2001	2002 план	2003 план	2004 план
Кількість членів	600	668	891	1300	2500	4000

Для збільшення групи 6 необхідно провадити активну роботу з ветеранськими організаціями. Ця група – як правило, вкладники.

2. СТРАТЕГІЯ КРЕДИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Кредитна діяльність спілки має будуватися за наступними стратегічними напрямками:

- суттєве збільшення кредитного портфеля за рахунок зростання кількості, а не розміру кредитів;
- запровадження нових стандартизованих кредитних продуктів («розстрочка», «до зарплати» тощо);
- прискорення та спрощення оформлення кредитів;
- надання кредитів також у вихідні дні – суботу та неділю;
- зменшення частки ризикованих кредитів;
- активізація стягнень прострочених кредитів у судовому порядку.

При практичній реалізації цієї стратегії побудова кредитної діяльності спілки має здійснюватись із врахуванням недоліків банківського кредитування населення. Це дозволить конкурувати з банка-

ми не за рахунок зниження процентної ставки, а за рахунок більш якісного надання кредитних послуг і кредитування тих цільових груп, які не входять до сфери інтересів комерційних банків.

Фактичний та планований обсяг КРЕДИТІВ

	1999	2000	2001	2002 план	2003 план	2004 план
Сума виданих кредитів, грн.	429424	430355	786299	1200000	2000000	3000000
Кількість виданих кредитів	247	237	298	700	1200	2500

3. БЮДЖЕТНА СТРАТЕГІЯ кредитної спілки

Враховуючи законодавчі обмеження, кредитна спілка не має можливості диверсифікувати джерела своїх доходів. Тому єдиним джерелом доходів спілки є кредити членам та іншим кредитним спілкам.

Стратегія щодо доходів кредитної спілки передбачає необхідність збільшення надання кредитів членам спілки. При цьому на фоні прогнозованого зменшення ринкових кредитних ставок, для отримання достатніх для подальшого розвитку спілки доходів необхідно суттєво збільшувати обсяги кредитування.

Фактичний та планований обсяг ДОХОДІВ

	1999	2000	2001	2002 план	2003 план	2004 план
Сума виданих кредитів, грн.	429424	430355	786299	1200000	2000000	3000000
Сума доходів	98910	131000	133000	160000	270000	360000

Стратегія щодо витрат спілки будується з врахуванням наступних бюджетних коефіцієнтів (співвідношень)

- частка витрат на виплату відсотків членам не має бути меншим 50% доходу спілки;
- частка витрат на оплату праці має складати 18-22% всіх витрат;
- частка витрат на поповнення резервів має складати 10% доходів.

При затвердженні річних кошторисів ці коефіцієнти мають бути дотримані.

4. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОЇ БАЗИ

Головними напрямками розвитку матеріально-технічної бази кредитної спілки є:

- ремонт приміщення за європейськими стандартами
- розширення приміщення
- обладнання приміщення сигналізацією
- оновлення офісних меблів за банківськими стандартами
- забезпечення кожного робочого місця комп'ютером
- забезпечення «мережевої» роботи персоналу
- посилення сейфів та касового відділу
- забезпечення зручного перебування членів у КС

Кожного року в кошторисі будуть закладені кошти на забезпечення виконання заходів для здійснення цих напрямів з таким розрахунком, щоб за 3 роки повністю забезпечити вказаний розвиток матеріально-технічної бази.

5. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Стратегія розвитку персоналу передбачає наступне:

- чітке визначення посадових обов'язків та відповідальності;
- приведення кількості працівників у відповідність до обсягів операцій;
- базове навчання нових працівників (закріплення наставників);
- підвищення кваліфікації працівників в інших КС;
- матеріальне стимулювання та інші види заохочення працівників;
- забезпечення офісним одягом.

При підборі нових працівників перевага має надаватись тим особам, які зареєстровані у центрі зайнятості і мають відповідну освіту.

6. СТРАТЕГІЯ РОЗШИРЕННЯ ПОСЛУГ

Стратегія розширення послуг кредитної спілки базується на потребах цільових груп, визначених у п.1. При цьому мають бути максимально враховані особливості даних груп.

Дана стратегія характеризується наступним:

1. Невеликий набір ЯКІСНИХ послуг
2. ПРОСТОТА в отриманні послуги
3. ШВИДКЕ отримання послуги

При розробці нових фінансових продуктів буде дотримуватись принцип, що нова послуга за своїми умовами не може набагато відрізнитись від умов, які пропонуються комерційними банками.

Стратегічним напрямом у розширенні кредитних послуг має стати розробка і запровадження фінансового продукту «розстрочка». При цьому необхідно врахувати, що пік попиту на цю послугу припадає на кінець року, тому в цей період необхідно активно пропонувати різноманітні ощадні продукти.

7. СТРАТЕГІЯ РЕКЛАМИ ТА ПРОСУВАННЯ ПОСЛУГ

Ця стратегія є новою і передбачає суттєве зменшення здійснюваної до цього прихованої реклами (реклами ідеї взаємодопомоги, а не спілки) і запровадження прямої реклами організації та її послуг.

Вреалізації цієї стратегії передбачається:

- Виступи та статті у ЗМІ
- Розробка та виготовлення буклетів про послуги КС, календарів та іншої друкованої продукції
- Розробка дизайну та виготовлення нової членської книжки
- Розробка веб-сайту кредитної спілки
- Святкування 10-річчя кредитної спілки

Після розробки конкретних цілей за стратегічними напрямками має бути сформульований детальний перелік заходів щодо досягнення стратегічних цілей з орієнтовним кошторисом, відповідальним і конкретним терміном виконання. Приклад такого переліку заходів з розвитку матеріальної бази спілки протягом наступних 3-х років наведено нижче.

РОЗВИТОК МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОЇ БАЗИ

2002 р.

ЗАХОДИ	Відповідальний	Витрати	Термін
Оновлення офісних меблів		3000	
Купівля ще одного комп'ютера		1600	
.....			

2003 р.

ЗАХОДИ	Відповідальний	Витрати	Термін
Купівля потужного сервера		5000	
Створення мережі 4-х комп'ютерних місць		1000	
Купівля машинки для рахування грошей		2500	
Купівля нового копіювального апарату		7000	
...			

2004 р.

ЗАХОДИ	Відповідальний	Витрати	Термін
Добудова частини приміщення			
Ремонт даху і фасаду			

Аналогічні переліки розробляються за іншими напрямками.

Третя частина стратегічного плану розвитку кредитної спілки «Фінансовий план (бюджет)» розробляється на основі намічених стратегічних напрямів розвитку спілки і виробленої фінансової політики. Бюджет є механізмом реалізації розробленої політики щодо розвитку спілки на ближчу та подальшу перспективу. Він узгоджує доходи кредитної спілки з тими витратами, які необхідно здійснити для забезпечення розвитку спілки. Бюджет розробляється на підставі показників, досягнутих у попередній період діяльності спілки. При цьому розраховується зростання членства, доходів та витрат і складаються річний з помісячною розбивкою бюджет та прогнозовані балансові показники кредитної спілки.

Планування витрат можна здійснювати, виходячи з фактичних витрат минулого періоду, скоректованих на додаткові витрати по заходах, спрямованих на збільшення доходів та реалізацію стратегічних напрямів розвитку кредитної спілки.

Розробку бюджету можна здійснювати двома способами: прямим – від доходів до витрат (підраховуються можливі доходи та закладаються напрямки їх використання) та зворотним – від витрат до доходів (підраховуються необхідні витрати та визначаються джерела для їх покриття). При цьому, якщо витрати перевищують розмір можливого фінансового покриття – встановлюється пріоритетність витрат, розмір яких узгоджується із можливим фінансуванням, а інші витрати фінансуються в наступних періодах.

Бюджет може розроблятися на один або кілька років. При цьому, за основу можуть братися фактичні показники попередніх періодів. Річний бюджет доцільно розбивати на місячні (оперативні) бюджети.

При виконанні стратегічного плану обов'язково виникнуть ситуації, коли неможливо досягти запланованих показників чи здійснити всі заплановані заходи. Це не повинно засмучувати менеджмент кредитної спілки. У цьому випадку доцільно переглянути поставлені завдання та скоригувати заходи та бюджет за фактом можливого виконання. Адже стратегічний план, це лиш ПЛАН, орієнтир, дороговказ для діяльності, а не догма. Перегляд і коригування стратегічного плану є однією із заключних частин стратегічного менеджменту.

Запитання для самоперевірки:

1. Наведіть завдання процесу розробки та реалізації стратегії розвитку кредитної спілки.
2. В чому полягає різниця між баченням і місією?
3. Чому стратегічне планування необхідно розпочинати з детального аналізу?
4. Що дозволяє визначити SWOT-аналіз?
5. Які види стратегій можна побудувати на основі SWOT-аналізу?
6. Які головні розділи стратегічного плану?
7. Чому при стратегічному плануванні необхідно розробляти фінансовий план?
8. Як менеджмент кредитної спілки має відноситись до невиконання окремих заходів стратегічного плану?

Тема 3. Особливості організаційної будови кредитної спілки

3.1. Організаційна структура кредитної спілки

Структура організації (підприємства, установи, закладу), на думку Генрі Мінцберга, — це «сукупність способів, за допомогою яких процес праці спочатку розділяється на певні робочі задачі, а потім досягається координація дій щодо вирішення задач».

Отже, організаційна структура — логічне співвідношення рівнів управління і функціональних ланок організації, підпорядковане забезпеченню оптимального розподілу праці і посадових обов'язків серед працівників, визначенню ліній підпорядкування і норм управління, координації завдань організації з метою ефективного досягнення цілей.

Головними інструментами координації є централізація прийняття рішень та формалізація виробничих процесів, результатів діяльності та навичок і знань або кваліфікації працівників.

Організаційна структура кредитної спілки — конфігурація усіх підрозділів або посад КС з визначеними функціями, зв'язками та підпорядкованістю. Вона має бути відповідно відображена в затвердженому письмовому документі (додатково див. Юридичний модуль тема 4).

Структуру організації можна описати за такими параметрами:

- Централізація — зосередження прийняття рішень в одному центрі управління організацією;
- Формалізація — письмові правила та нормативи;
- Стандартизація — ступінь визначеності процедур для звичайної діяльності;
- Спеціалізація — розподіл персоналу;
- Конфігурація — кількість рівнів управління;
- Гнучкість — здатність організації пристосовуватися до зовнішнього середовища (включаючи швидкість цього процесу).

Зупинимось на перших двох: централізації та формалізації, які практично і визначають всі інші і тому є головними.

Сьогодні організаційна структура середньостатистичної кредитної спілки занадто централізована та недостатньо формалізована. Висока і часто невинуватна централізація призводить до того, що всі, навіть несуттєві, рішення приймаються виключно головою Правління. Його відсутність може паралізувати роботу кредитної спілки. З іншого боку, для всіх кредитних спілок характерним є брак внутрішніх положень та правил, за якими відбувається операційна діяльність та взагалі існує організація як єдиний організм.

Централізація – найсильніший засіб координації процесу прийняття рішень в організації. А задля чого ж потрібна децентралізація? І чи має право існувати високо централізована організація? По-перше, не всі рішення можуть прийматися в одному центрі – це гальмує розвиток кредитної спілки. По-друге, це дозволяє організації оперативніше реагувати на зміни, а тим самим підвищує її конкурентоздатність. По-третє, це забезпечує мотивацію працівників.

Безумовно в кожному окремому випадку цілі і завдання організації, а також умови зовнішнього середовища визначають той ступінь централізації і формалізації, при якому забезпечується найвища конкурентоздатність.

За словами Генрі Мінцберга, «організації намагаються формалізувати поведінку працівників для того, щоби знизити її варіативність, а врешті – щоби прогнозувати її та керувати нею».

Нижче наведені деякі загальні спостереження щодо структурних особливостей організацій та внутрішніх або зовнішніх умов діяльності.

- Чим старіше організація, тим більш формалізована її поведінка.
- Чим більша організація, тим складніша її структура і тим вона більш формалізована.
- Чим складніше оточуюче середовище, тим більш централізована структура.
- Автоматизація операційного ядра організації робить її менш централізованою.
- Прагнення членів організації до влади призводить до зайвої централізації.
- Традиції обумовлюють прийняття структури свого часу та своєї культури, іноді навіть врозріз з інтересами організації.

Організаційна структура впливає на *управлінські рішення* (розподіл праці, кількість і розмір відділів та делегування повноважень) і *внутрішні зв'язки* (формалізація, централізація та децентралізація відносин). Оцінити значення організаційної структури можна словами відомого спеціаліста в галузі менеджменту Пітера Друкера: «Гарна організаційна структура сама по собі не забезпечить високої ефективності – як гарна конституція не гарантує гарного президента... Але погана організаційна структура робить гарну роботу неможливою, незалежно від того, наскільки гарним є кожен із менеджерів сам по собі».

Кредитна спілка також має свою особливу організаційну структуру (див. рис. 3.1).

3.2. Функції, обов'язки, компетенція та відповідальність органів управління кредитної спілки

Органами управління кредитної спілки є *загальні збори членів кредитної спілки, спостережна рада, ревізійна комісія, кредитний комітет та правління*. Рішенням загальних зборів членів кредитної спілки можуть бути створені й інші органи управління. Слід зауважити, що у кредитній спілці, яка є фінансовою організацією назви окремих органів управління, обов'язки схожі на банківські, проте за функціями вони аналогічні до тих, що діють у інших видах кооперативів. Закон України «Про кредитні спілки» чітко регламентує функціональні обов'язки органів управління.

Вищим органом управління кредитної спілки є *загальні збори її членів*. Загальні збори членів кредитної спілки можуть приймати рішення з будь-яких питань діяльності кредитної спілки.

До виключної компетенції загальних зборів членів кредитної спілки належить:

- затвердження статуту кредитної спілки, внесення до нього змін і доповнень;
- обрання та відкликання членів спостережної ради та ревізійної комісії;
- затвердження річних результатів діяльності кредитної спілки, звітів спостережної ради, правління та кредитного комітету і висновків ревізійної комісії. Річний звіт про результати діяльності кредитної спілки затверджується загальними зборами лише за наявності висновку ревізійної комісії;

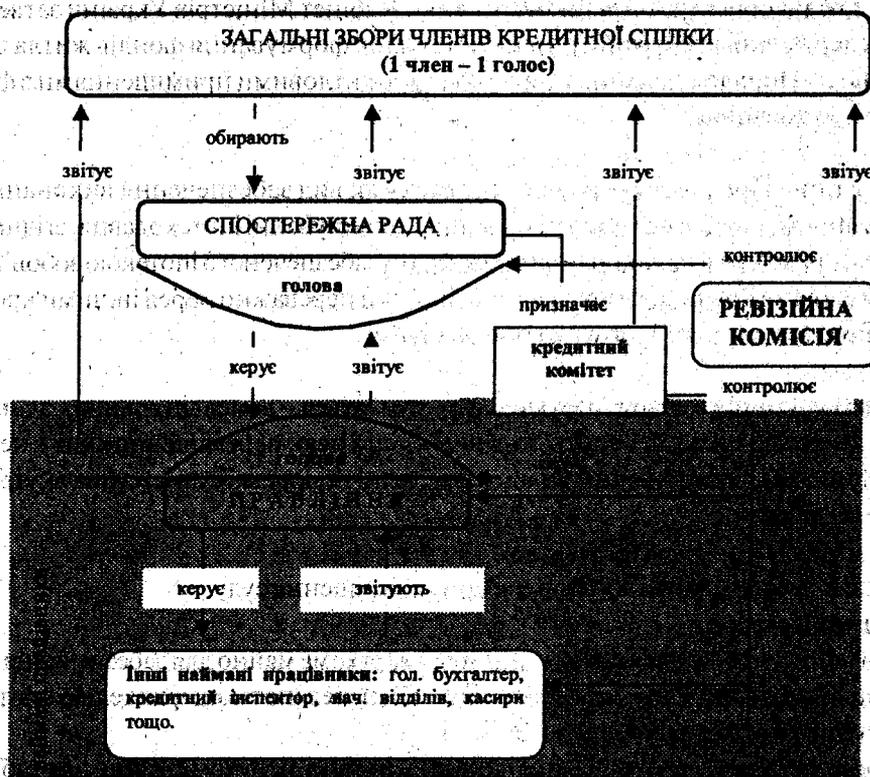


Рис.3.1. Органи управління кредитної спілки

- прийняття рішення про збільшення пайового капіталу кредитної спілки шляхом збільшення розміру обов'язкового пайового внеску або внесення додаткових пайових внесків;
- прийняття рішення про порядок розподілу доходу та покриття збитків кредитної спілки;
- затвердження положень про спостережну раду, ревізійну комісію, кредитний комітет та правління;
- прийняття рішення про припинення діяльності кредитної спілки.

Статутом кредитної спілки може бути визначено інші питання, що належать до виключної компетенції загальних зборів. Наприклад, розв'язання конфліктних ситуацій між органами управління кредитної спілки.

Спостережна рада кредитної спілки обирається загальними зборами членів кредитної спілки у складі не менш як п'ять осіб. Вона представляє інтереси членів кредитної спілки в період між загальними зборами. Члени спостережної ради працюють на громадських засадах та ними не можуть бути особи, які перебувають у трудових відносинах з кредитною спілкою. Порядок обрання спостережної ради та строк її повноважень визначаються статутом кредитної спілки. Так, наприклад, статут може передбачати, що загальні збори щорічно обирають 1/3 кількісного складу спостережної ради терміном на три роки із числа поданих кандидатур у встановленому ним порядку. Члени спостережної ради, що пропрацювали встановлений термін, можуть обиратись на новий термін поряд з іншими кандидатурами. У разі неправомочності загальних зборів або неспроможності обрати ротаційну частину кількісного складу спостережної ради, особи, що виходили на ротацію, продовжують виконувати свої обов'язки до наступних чергових або позачергових зборів. Переобрання одночасно всього складу спостережної ради може бути здійснене лише у випадку встановлення контролюючими органами чи ревізійною комісією спілки фактів прийняття спостережною радою рішень, які завдали суттєвої шкоди кредитній спілці і визнані навмисними та протизаконними у встановленому порядку.

Спостережна рада кредитної спілки підзвітна загальним зборам членів кредитної спілки і в межах компетенції, визначеної Законом та статутом кредитної спілки, контролює і регулює діяльність правління та кредитного комітету.

чення вимог кредиторів та реєстрацію обтяжень». Кабінет Міністрів України затвердив «Тимчасовий порядок державної реєстрації іпотек», «Порядок формування фондів житла для тимчасового проживання» та «Порядок надання і користування житловими приміщеннями з фондів житла для тимчасового проживання».

Закон України «Про іпотеку» визначає іпотеку як вид забезпечення виконання зобов'язання нерухомим майном, що залишається у володінні і користуванні іпотекодавця, згідно з яким іпотекодержатель має право в разі невиконання боржником забезпеченого іпотекою зобов'язання одержати задоволення своїх вимог за рахунок предмета іпотеки переважно перед іншими кредиторами цього боржника у порядку, встановленому законодавством.

При цьому під нерухомим майном (нерухомість) розуміються — земельні ділянки, а також об'єкти, розташовані на земельній ділянці і невід'ємно пов'язані з нею, переміщення яких є неможливим без їх знецінення та зміни їх призначення, а також повітряні та морські судна, судна внутрішнього плавання, космічні об'єкти.

Іпотека виникає на підставі договору, закону або рішення суду.

Суб'єктами іпотеки є:

- іпотекодавець — особа, яка передає в іпотеку нерухоме майно для забезпечення виконання власного зобов'язання або зобов'язання іншої особи перед іпотекодержателем. Іпотекодавцем може бути боржник або майновий поручитель;
- майновий поручитель — особа, яка передає в іпотеку нерухоме майно для забезпечення виконання зобов'язання іншої особи-боржника;
- іпотекодержатель — кредитор за основним зобов'язанням;
- боржник — іпотекодавець або інша особа, відповідальна перед іпотекодержателем за виконання основного зобов'язання.

Взаємні права і обов'язки іпотекодавця та іпотекодержателя за іпотечним договором виникають з моменту його нотаріального посвідчення. У разі іпотеки, яка виникає на підставі закону або рішення суду, взаємні права і обов'язки іпотекодавця та іпотекодержателя виникають з дня вчинення відповідного правочину, на підставі якого виникає іпотека, або з дня набрання законної сили рішенням суду.

Іпотекою може бути забезпечене виконання дійсного зобов'язання або задоволення вимоги, яка може виникнути в майбутньому на підставі договору, що набрав чинності.

Іпотека має похідний характер від основного зобов'язання і є дійсною до припинення основного зобов'язання.

Обтяження нерухомого майна іпотекою підлягає державній реєстрації, відповідно до Тимчасового порядку державної реєстрації іпотек (Постанова Кабінету Міністрів України від 31 березня 2004 р. №410).

Зареєстровані права та вимоги на нерухоме майно підлягають задоволенню згідно з їх пріоритетом — у черговості їх державної реєстрації.

3.2. Предмет іпотеки

Предметом іпотеки можуть бути один або декілька об'єктів нерухомого майна за таких умов:

- нерухоме майно належить іпотекодавцю на праві власності або на праві господарського відання, якщо іпотекодавцем є державне або комунальне підприємство, установа чи організація;
- нерухоме майно може бути відчужене іпотекодавцем і на нього відповідно до законодавства може бути звернене стягнення;

Голова правління кредитної спілки несе персональну відповідальність за виконання покладених на правління завдань.

Статут кредитної спілки може передбачати особливі умови щодо кандидатури на посаду голови правління. Наприклад, у статуті може бути записано: «При призначенні на посаду Голови правління Спостережна рада має віддавати перевагу особам, які мають наукову ступінь, глибоко знають особливості діяльності кредитної спілки та мають відповідний досвід роботи у кредитних спілках чи інших фінансових установах».

Кредитний комітет кредитної спілки є спеціальним органом, відповідальним за організацію кредитної діяльності спілки. Він призначається спостережною радою та підзвітний загальним зборам членів кредитної спілки та спостережній раді і несе перед ними відповідальність за ефективність кредитної діяльності спілки.

Кредитний комітет призначається спостережною радою у складі не менше трьох осіб. Порядок призначення, строк повноважень та порядок діяльності кредитного комітету визначаються статутом кредитної спілки та положенням про кредитний комітет.

Членами кредитного комітету можуть бути члени спостережної ради, члени правління та інші особи. Членом кредитного комітету, що не є членом спостережної ради або правління кредитної спілки, за роботу в кредитному комітеті може передбачатися винагорода, розмір якої визначається спостережною радою залежно від обсягу роботи та кваліфікації члена комітету. При прийнятті рішення про надання кредиту члену кредитної спілки, якого призначено членом кредитного комітету, такий член кредитного комітету не може брати участь у прийнятті цього рішення. Голова правління кредитної спілки є членом кредитного комітету за посадою.

До компетенції кредитного комітету кредитної спілки належать:

- розгляд заяв членів кредитної спілки про надання кредитів і прийняття рішень з цих питань;
- здійснення контролю за якістю кредитного портфеля;
- вирішення інших питань, пов'язаних з кредитною діяльністю, відповідно до цього Закону, статуту кредитної спілки та положення про кредитний комітет.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю кредитної спілки здійснює *ревізійна комісія*. Ревізійна комісія підзвітна і відповідальна перед загальними зборами членів кредитної спілки. Вона обирається загальними зборами членів кредитної спілки у складі не менше трьох осіб, які працюють на громадських засадах. Порядок обрання ревізійної комісії, строк повноважень та порядок її діяльності визначаються статутом кредитної спілки. До складу ревізійної комісії не можуть входити члени спостережної ради, правління, кредитного комітету особи, які перебувають з кредитною спілкою у трудових відносинах.

Перевірки результатів фінансово-господарської діяльності кредитної спілки проводяться ревізійною комісією не рідше одного разу на рік. Позапланові перевірки проводяться за рішенням спостережної ради або на вимогу не менш як 20 відсотків членів кредитної спілки. Ревізійна комісія доповідає про результати проведених перевірок загальним зборам та спостережній раді кредитної спілки. На вимогу ревізійної комісії їй надаються будь-які матеріали, бухгалтерські та інші документи, а також пояснення посадових осіб кредитної спілки. Ревізійна комісія вправі за погодженням із спостережною радою залучати на договірних засадах до проведення перевірок зовнішніх експертів з числа осіб, які не перебувають у трудових відносинах з кредитною спілкою. Ревізійна комісія складає висновок за річними звітами про результати діяльності кредитної спілки. Ревізійна комісія може тимчасово припинити повноваження будь-якої посадової особи кредитної спілки в разі виявлення допущених нею порушень, що загрожують фінансовій стабільності кредитної спілки. За наявності загрози існуванню кредитної спілки ревізійна комісія скликає позачергові загальні збори.

3.3. Загальна характеристика внутрішнього управління кредитною спілкою

Успішний розвиток кредитної спілки, як і будь-якої іншої організації, у значній мірі залежить від якості внутрішнього управління.

Внутрішнє управління – це процес волеутворення і реалізації волі, здійснюваної спільно і стосовно інших підлеглих осіб, спрямований на досягнення однієї чи кількох цілей та пов'язаний з адекватною відповідальністю.

Внутрішнє управління можна розглядати як систему, що складається з трьох рівнів: *стратегічного, тактичного та оперативного*.

Стратегічний рівень включає в себе вище керівництво і групи фахівців, які вирішують стратегічні питання розвитку організації. *Тактичний* – керівників функціональних підрозділів і групи фахівців пов'язаних з тактикою управління. До *оперативного рівня* входять керівники лінійних підрозділів, фахівці та працівники, які виконують щоденні завдання.

Перенісши таку трирівневу систему на площину кредитної спілки, отримуємо наступну схему (рис.3.2):



Рис.3.2. Рівні внутрішнього управління кредитної спілки

Повноваження об'єднують керівництво кредитної спілки з нижчими рівнями працюючих і забезпечують можливість розподілу та координації завдань. Засобом, за допомогою якого керівництво встановлює стосунки між рівнями повноважень, є *делегування*. *Делегування* – це *передання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання*. Делегування є засобом, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників завдання, які повинні виконуватись для досягнення мети організації. Якщо завдання не делегуються іншим працівникам, керівник змушений виконувати його сам. Тому *делегування* – це акт, який перетворює звичайного працівника в керівника. Існують певні правила делегування. Вони можуть бути формальними та неформальними.

Формальні правила:

Що робити? Чітко поясніть завдання.

Коли це має бути зроблено? Чітко визначте строки.

Отримайте згоду підлеглому на виконання завдання та переконайтесь, що він/вона готові виконати завдання.

Визначте критерії оцінки якості результату.

Визначте необхідні ресурси та переконайтесь, що працівник проінформований про них.

Якщо даєте відповідальність – давайте повноваження.

Не уникайте публічності.

Неформальні правила:

Довіряйте працівнику.

Визначте контрольні строки.

3.4. Розробка та реалізація політики. Внутрішні положення кредитної спілки

Політика організації — генеральна лінія, система стратегічних заходів, які організація здійснює в тій чи іншій сферах своєї діяльності (фінансовій, маркетинговій, технічній). Політикою також називають сукупність рішень, які приймає вище керівництво і орієнтованих, переважно, на досягнення генеральних цілей організації.

Як і іншим організаціям, кредитній спілці необхідно формувати свою політику щодо діяльності посадових осіб та працівників.

Ця політика має бути спрямованою на:

Дотримання правила комунікації;

Визнання необхідності дотримання конфіденційності інформації;

Виявлення та уникнення конфліктів інтересів;

Захист власності кредитної спілки, включаючи інформацію, послуги та майно;

Належне управління фінансами, для уникнення проблем та відповідальністю посадової особи чи працівника;

Чесне та шанобливе ставлення до всіх працівників, членів кредитної спілки та всіх, з ким доводиться мати справу.

Прагнення керівництва кредитної спілки до відповідності всіх аспектів її функціонування чинному законодавству та ефективного ведення справ, також передбачає здійснення формалізації її діяльності, включаючи стосунки у колективі. Останнє відбувається через розробку відповідних положень і процедур, що передбачено Законом України «Про кредитні спілки» (розділ 2, ст. 8, п. 3): «Протягом трьох місяців з дня державної реєстрації кредитна спілка зобов'язана розробити та затвердити з урахуванням вимог цього Закону, інших законів та нормативно-правових актів Уповноваженого органу відповідні внутрішні положення та процедури для забезпечення ефективної та безпечної діяльності кредитної спілки згідно з переліком, визначеним нормативно-правовими актами Уповноваженого органу та статутом кредитної спілки».

До числа таких положень входять перш за все: «Про спостережну раду», «Про правління», «Про кредитний комітет», «Про ревізійну комісію» та інші положення процедурного характеру. Окремо слід підкреслити важливість розробки і затвердження положення «Про конфіденційну інформацію».

Для конкретизації посадових обов'язків і процедур здійснення статутної діяльності кредитна спілка має цілий ряд інструкцій.

Внутрішні положення мають включати: *поле членства* кредитної спілки, *вимоги до членів спілки, напрями її діяльності послуги, які може надавати кредитна спілка, обов'язки та відповідальність її посадових осіб та керівництва.*

Віддаючи належне досвіду і здобуткам вітчизняних кредитних спілок, слід зазначити, що у багатьох з них положення та інструкції мають суттєві недоліки:

- у внутрішніх положеннях бракує чіткого розмежування відповідальності посадових осіб та працівників спілки;
- спостерігається дублювання повноважень;
- характерним є брак чітких принципів, що визначають, де закінчуються повноваження однієї групи й починаються повноваження іншої.

З метою подолання недоліків слід звернути увагу на наступні рекомендації:

1. Для вирішення проблеми неспроможності спостережної ради здійснювати свій обов'язок обачності внутрішні положення кредитної спілки мають чітко визначати функціональні обов'язки спостережної ради у сферах моніторингу рішень керівництва, а також покарання за невиконання цих обов'язків.
2. У внутрішніх положеннях кредитної спілки мають бути визначені етичний кодекс поведінки та правила контролю інсайдерних кредитів з метою уникнення конфлікту інтересів.
3. Внутрішні положення передбачають ступінчасту ротацію членів спостережної ради.
4. Для того, щоб правила ухвалення рішень були ясними, в установчих документах мають міститися вимоги щодо визначення ролі членів щодо контролю за ухваленням рішень.
5. Для вирішення проблеми недостатньої кваліфікації персоналу в питаннях нагляду за ухваленням рішень необхідно, щоб у внутрішніх положеннях були встановлені критерії щодо того, хто має право обіймати посаду члена спостережної ради; у внутрішніх положеннях мають бути визначені відповідні функції ревізійної комісії.
6. Кредитні рішення мають ухвалюватися з урахуванням технічного аналізу ризиків, виконаного технічним персоналом, що має відповідну кваліфікацію.

Весь колектив кредитної спілки, як її керівники, так і рядові працівники мають знати внутрішні положення, щоб розуміти свої посадові обов'язки, повноваження та відповідальність, що у свою чергу неодмінно впливає на успішний розвиток спілки.

Серед внутрішніх положень мають бути розроблені наступні:

- загальна політика набору та звільнення персоналу;
- дисциплінарні процедури;
- графік роботи у вихідні та свята;
- політика щодо відпусток, у тому числі оплачуваних і неоплачуваних;
- компенсаційний пакет (за необхідності);
- оцінка роботи персоналу;
- положення про підвищення кваліфікації персоналу;
- положення про відрядження та пов'язані з ними витрати;
- положення про документообіг та інші елементи системи комунікацій (правила зберігання та доступу до інформації, конфіденційність) тощо.

У кожному окремому випадку вони можуть варіювати за назвою, або деякі з цих положень можуть бути об'єднані в окремі документи. Головний сенс розробки цих положень полягає в тому, щоб всі працівники кредитної спілки мали найбільш повну та відкриту інформацію щодо внутрішньої політики організації, затверджених в ній правил діяльності і, що найголовніше, дотримання цих правил усіма працівниками кредитної спілки.

Запитання для самоперевірки

1. Що таке організаційна структура?
2. Які основні параметри визначають структуру організації?
3. За якими параметрами можна описати структуру організації?
4. Як відбувається управління кредитною спілкою?
5. Опишіть рівні внутрішнього управління в кредитній спілці.
6. Що відноситься до органів управління кредитної спілки?
7. Що належить до виключної компетенції загальних зборів членів кредитної спілки?
8. Що належить до компетенції спостережної ради кредитної спілки?
9. Які завдання покладені на правління кредитної спілки?
10. Які функції кредитного комітету кредитної спілки?
11. Наведіть особливості внутрішнього управління кредитної спілки.
12. Що таке внутрішня політика організації і якими документами вона описується?