

**Дилдора Таджибаева  
Умар Бурханов  
Насиба Машарипова**

# **ФИНАНСОВАЯ ДОСТУПНОСТЬ И МИКРОФИНАНСИРОВАНИЕ**



ДИЛДОРА ТАДЖИБАЕВА  
УМАР БУРХАНОВ  
НАСИБА МАШАРИПОВА

---

# ФИНАНСОВАЯ ДОСТУПНОСТЬ И МИКРОФИНАНСИРОВАНИЕ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

ТАШКЕНТ  
BAKTRIA PRESS  
2018

УДК 336.77  
ББК 65.261  
Т 14

Таджибаева, Дилдора Асамутдиновна.

**Финансовая доступность и микрофинансирование** [Текст]: учебное пособие / Д. А. Таджибаева, У. А. Бурханов, Н. У. Машарипова. — Ташкент: Baktria press, 2018. — 304 стр.

Данное пособие посвящено комплексному анализу микрофинансирования с точки зрения финансовой, экономической и социальной составляющих, применение микрофинансирования как инструмента обеспечения финансовой доступности к текущим реалиям социально-экономического развития страны.

Данное пособие предназначено преподавателям, аспирантам и студентам экономических и финансовых факультетов вузов, а также специалистам, интересующимся вопросами микрофинансирования, и широкой аудитории.

Пособие подготовлено к изданию при содействии Координатора проектов ОБСЕ в Узбекистане и издано при содействии Посольства США в Республике Узбекистан. Дальнейшие права на копирование и распространение должны быть получены от Организации по безопасности и сотрудничеству в Европе с официальным запросом. Все мнения, идеи, заключения или рекомендации, выраженные здесь, принадлежат авторам и не отражают официальную точку зрения Правительства США.

Рекомендовано к печати решением Ученого Совета Национального Университета Узбекистана имени Мирзо Улугбека, протокол № 2 от 31.10.2018 г.

**Руководитель авторского коллектива:**

Д. А. Таджибаева

**Рецензенты:**

Вахабов А. В. — докт. экон. наук, профессор;

Хайдаров Н. Х. — докт. экон. наук, профессор.



Книга подготовлена при содействии Координатора проектов ОБСЕ в Узбекистане. Дополнительные права на копирование и распространение должны быть получены от Организации по безопасности и сотрудничеству в Европе на основе официального запроса.



Этот проект был осуществлен при финансовой поддержке Посольства Соединенных Штатов Америки в Узбекистане. Все мнения, идеи, заключения или рекомендации выраженные здесь принадлежат авторам и не отражают официальную точку зрения Правительства США.

ISBN 978-9943-5496-0-9

© Д. А. Таджибаева, У. А. Бурханов, Н. У. Машарипова, 2018

© Baktria press, 2018

# СОДЕРЖАНИЕ

---

<b>Введение</b> .....	<b>6</b>
<b>Модуль 1</b> .....	<b>8</b>
Введение .....	8
1.1. Понятие микрофинансирования и его роль в финансовой системе .....	8
1.2. Цели и задачи микрофинансирования .....	12
1.3. Основные характеристики и особенности микрофинансирования и микрофинансового рынка .....	14
1.4. Микрофинансирование и социальная ответственность .....	16
1.5. Генезис микрофинансирования. Возникновение кредитных потреби- тельских кооперативов .....	20
Кейс-стади по Модулю 1 .....	23
Практические задания и вопросы по Модулю 1 .....	25
<b>Модуль 2. Финансовые услуги и продукты в области современного микрофинансирования</b> .....	<b>29</b>
Введение .....	29
2.1. Новая таксономия в микрофинансировании .....	29
2.2. Финансовые и нефинансовые услуги .....	32
2.3. Продукты микрофинансирования .....	36
2.4. Инновационные технологии в области микрофинансовых услуг .....	41
2.5. Новые рубежи в сфере микрофинансирования .....	45
Кейс-стади 1 по Модулю 2 .....	47
Кейс-стади 2 по Модулю 2 .....	48
Практические задания и вопросы по Модулю 2 .....	50
<b>Модуль 3. Основные характеристики микрокредитования</b> .....	<b>55</b>
Введение .....	55
3.1. Отличительные особенности микрокредитования .....	56
3.2. Методология кредитования: индивидуальная и групповая .....	59
3.3. Политика залогового обеспечения .....	64
3.4. Природа финансовых активов и скрининг бенефициариев .....	73
3.5. Процентные ставки в микрофинансировании .....	76
Кейс-стади по Модулю 3 .....	79
Практические задания и вопросы по Модулю 3 .....	81

<b>Модуль 4. Устойчивость и охват в сфере микрофинансирования. . . . .</b>	<b>85</b>
Введение. . . . .	85
4.1. Институционализация МФИ. . . . .	86
4.2. Понятие устойчивости и охвата в микрофинансировании . . . . .	90
4.3. Критерии и показатели устойчивости микрофинансового банковского сектора . . . . .	94
4.4. Политики для обеспечения устойчивости. . . . .	98
Кейс-стади по Модулю 4 . . . . .	101
Практические задания и вопросы по Модулю 4. . . . .	104
<b>Модуль 5. Управление рисками. . . . .</b>	<b>108</b>
Введение. . . . .	108
5.1. Бизнес-риски в микрофинансировании . . . . .	109
5.2. Стратегические риски . . . . .	117
5.3. Кредитный риск . . . . .	118
5.4. Финансовые риски . . . . .	123
5.5. Технологические/Операционные риски. . . . .	129
Кейс-стади 1 по Модулю 5. . . . .	134
Кейс-стади 2 по Модулю 5. . . . .	135
Практическое задание и вопросы по Модулю 5 . . . . .	137
<b>Модуль 6. Маркетинг в микрофинансировании . . . . .</b>	<b>140</b>
Введение. . . . .	140
6.1. Исследование рынка. . . . .	141
6.2. Разработка продукта . . . . .	145
6.3. Продвижение продукта . . . . .	150
6.4. Система и стандарты обслуживания клиентов. . . . .	153
6.5. Управление клиентским опытом . . . . .	155
Кейс-стади по Модулю 6 . . . . .	157
Практические задания и вопросы по Модулю 6. . . . .	159
<b>Модуль 7. Эффективность микрофинансирования . . . . .</b>	<b>163</b>
Введение. . . . .	163
7.1. Стандарты и модели оценки эффективности микрофинансирования и МФО. . . . .	163
7.2. Финансовые отчеты и отчет о кредитном портфеле МФО . . . . .	170
7.3. Анализ показателей эффективности и производительности, прибыльности и качества активов . . . . .	176
7.4. Сравнительный и трендовый анализ показателей МФО . . . . .	188
7.5. Методы повышения производительности. Системы стимулирования . . . . .	192
Кейс-стади по Модулю 7 . . . . .	196
Практические задания и вопросы по Модулю 7. . . . .	201

<b>Модуль 8. Ценообразование в микрофинансировании</b> .....	<b>204</b>
Введение .....	204
8.1. Предельная сумма кредита и процентная политика .....	204
8.2. Процентные ставки в микрофинансировании .....	206
8.3. Методы начисления процентных ставок .....	208
8.4. Сборы и комиссионные платежи за услуги МФО .....	211
8.5. Расчет фактических процентных ставок .....	212
Кейс-стади по Модулю 8 .....	215
Практические задания и вопросы по Модулю 8 .....	218
<b>Модуль 9. Роль регулирования</b> .....	<b>222</b>
Введение .....	222
9.1. Стандарты и принципы регулирования и надзора в микрофинансировании .....	224
9.2. Ключевые переменные и инструменты регулирования микрофинансирования .....	230
9.3. Международный опыт регулирования МФО .....	234
9.4. Правовые основы деятельности МФО в Узбекистане .....	246
Кейс-стади по Модулю 9 .....	254
Практические задания и вопросы по Модулю 9 .....	253
<b>Модуль 10. Стратегическое планирование деятельности МФО</b> .....	<b>257</b>
Введение .....	257
10.1. Понятие стратегического планирования и его роль в деятельности МФИ .....	257
10.2. Роль видения, миссии (основной цели), ценностей и задач в определении стратегического направления деятельности организации .....	260
10.3. Методы, позволяющие эффективно отражать и информировать о видении, миссии и цели организации .....	267
10.4. Консалтинг по микрофинансированию .....	270
Кейс-стади по Модулю 10 .....	272
Практические задания и вопросы по Модулю 10 .....	274
<b>Приложения к Модулю 7</b>	
№ 1. Стандартный формат и определения статей финансовой отчетности в микрофинансировании .....	278
№ 2. Коэффициенты в микрофинансировании: SEEP .....	293
№ 3. Определения показателей в MIX-market .....	299
№ 4. Классификация групп однородных МФО в MIX-market .....	302

# ВВЕДЕНИЕ

---

История развития микрофинансирования в Республике Узбекистан насчитывает почти 20 лет и неразрывно связана с принятием правительством мер по поддержке развития частного предпринимательства, а также малого и среднего бизнеса в стране. За эти годы была сформирована законодательная база, придавшая импульс развитию отечественного микрофинансирования, приняты постановления правительства и нормативные акты для повышения роли и регулирования этого сектора экономики. Такая широкая государственная поддержка позволила нарастить объемы микрокредитования к 2018 г. до 4,0 трлн. сум<sup>1</sup>, кредитный портфель микрокредитных организаций — до 129,2 млрд сум<sup>2</sup>, увеличить количество микрокредитных организаций до 36 и ломбардов — до 53<sup>3</sup>.

Тем не менее, микрокредиты составляют всего 3,6 % всего кредитного портфеля банковской системы, в то время как неуклонный рост доли малого бизнеса в ВВП Узбекистана, а также доли занятых в малом бизнесе и частном предпринимательстве в общей структуре занятости в экономике ведет к повышению запросов малого и частного предпринимательства на соответствующие объемы финансирования и разнообразие предоставляемых финансовых услуг. Это подтверждает также прогнозируемый объем спроса на микрокредиты в нашей стране, который, по консервативным оценкам, возрастет к 2020 г. до 6,5 млрд долл. США<sup>4</sup>. Вместе с тем, микрофинансирование, выйдя из рамок микрокредитования, на сегодняшний день включает в себя уже широкий спектр финансовых услуг, таких как сберегательные услуги, микрострахование, микролизинг, денежные переводы и платежи, при этом микрофинансовые организации с успехом внедряют новые инновационные технологии обслуживания как дистанционное обслуживание посредством мобильной связи, электронный банкинг, и др.

Таким образом, имеется большой потенциал для дальнейшего развития отечественного микрофинансирования, которое играет значительную роль в обеспечении самозанятости населения и формировании среднего класса. Однако, для реализации данного потенциала необходимо наращивание соответствующей базы людских ресурсов — подготовка и переподготовка квалифицированных кадров в этой сфере, целью чего являлась подготовка настоящего учебного пособия.

В данном учебном пособии раскрываются процесс и механизмы реализации микрофинансирования в соответствии с международными стандартами, предоставляются знания о микрофинансовых продуктах, последних тенденциях и применении новых инновационных технологий в сфере микрофинансирования. Пособие состоит из 10 модулей, тематика которых охватывает сущность и историю развития микро-

---

1 Источник: <http://cbu.uz/uzc/press-tsentr/vystupleniya-doklady/2018/03/149765/>.

2 Источник: Центральный Банк Республики Узбекистан.

3 На 01.10.2018 г.

4 <https://www.adb.org/projects/documents/small-business-and-entrepreneurship-development-project-rrp>.



финансирования, спектр финансовых услуг в области современного микрофинансирования, специфику и методологии микрокредитования, способы маркетинга и управления рисками для обеспечения устойчивости развития микрофинансовых организаций, оценку и методы повышения эффективности деятельности МФО, процесс ценообразования, а также вопросы стратегического управления и регулирования деятельности МФО. Практические примеры, основанные на деятельности реальных МФО, а также проверочные тесты в конце каждого модуля помогают обучающемуся закрепить полученные знания, в то время как ссылки на дополнительные источники информации по тематике каждого модуля — расширить их.

Данное учебное пособие является результатом плодотворного труда специалистов Ташкентского Финансового Института, Ташкентского Государственного Национального Университета и местных специалистов по микрофинансированию и подготовлено при щедрой поддержке Организации по безопасности и сотрудничеству в Европе (ОБСЕ). Коллектив авторов выражает глубокую благодарность Координатору проектов ОБСЕ в Узбекистане г-ну Джону МакГрегору, Национальному координатору проектов ОБСЕ по экономическому и экологическому направлениям г-ну Муроду Хусанову и Программному ассистенту г-же Умиде Шарифбаевой за предоставленное содействие в ходе реализации проекта, в рамках которого было подготовлено учебное пособие.

Особую благодарность хотелось бы выразить д. э. н., профессору Вахабову А. В. (Национальный Университет Узбекистана) и д. э. н., профессору Хайдарову Н. Х. (Ташкентский Финансовый Институт) за ценные замечания и предложения к настоящему учебному пособию, а также преподавателю Ташкентского Финансового Института Муродову Б. за помощь в подготовке данного пособия.

Авторы также выражают огромную признательность Посольству США в Узбекистане за оказанную финансовую поддержку в издании данного учебного пособия.

# МОДУЛЬ 1

---

## Введение

- 1.1. Понятие микрофинансирования и его роль в финансовой системе
- 1.2. Цели и задачи микрофинансирования
- 1.3. Основные характеристики и особенности микрофинансирования и микрофинансового рынка
- 1.4. Микрофинансирование и социальная ответственность
- 1.5. Генезис микрофинансирования. Возникновение кредитных потребительских кооперативов

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в большинстве государств мира одним из перспективных направлений развития финансовой системы является создание полноценного микрофинансового сектора, обеспечивающего доступ к финансовым услугам все большему числу людей через увеличение инструментов микрофинансирования, а также улучшения их методологии и механизмов. Важнейшим условием создания полноценного микрофинансового сектора является достижение того, чтобы все нуждающиеся в финансовых услугах могли иметь доступ к ним на устойчивых и экономически выгодных условиях, вне зависимости от места проживания, доходов и имеющейся собственности. Такие финансовые услуги малообеспеченным гражданам оказывают различные организации, которые принято называть «микрофинансовыми организациями» (МФО).

На сегодняшний день микрофинансирование остается одним из немногих эффективных подходов к социальному и экономическому развитию.

В Узбекистане микрофинансирование появилось примерно пятнадцать лет назад, однако интерес к данному сегменту финансового рынка стал активно проявляться относительно недавно. На сегодняшний день узбекский микрофинансовый рынок находится на начальной стадии формирования и регулирования.

## 1.1. ПОНЯТИЕ МИКРОФИНАСИРОВАНИЯ И ЕГО РОЛЬ В ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЕ

Микрофинансирование — это процесс предоставления несостоятельным людям доступа к денежным средствам в целях создания и развития микробизнеса. Микрофинансирование выступает как финансовая услуга, в основном нацеленная на группы предпринимателей, которые частично ограничены в получении банковских

кредитов или вообще не имеют доступа к ним. Природа таких ограничений связана с уровнем дохода и имущественным статусом представителей этих групп.

Оно способствует развитию следующих процессов:

- удовлетворение насущных потребностей и защита от рисков финансирования предпринимательской деятельности малообеспеченных слоев населения;
- расширение предпринимательства, в том числе частного и семейного;
- содействие гендерному равенству посредством расширения участия женщин в экономической деятельности;
- инвестирование в производственный потенциал местных сообществ;
- сокращение бедности и неравенства, усиление социального и человеческого развития;
- вовлечение малоимущих людей в процессы реальной экономики;
- создание новых рабочих мест;
- формирование новых сегментов финансового рынка.

Микрофинансирование направлено, во-первых, на наименее защищенные слои населения, имеющие предпринимательский потенциал, во-вторых, на предпринимателей с низким доходом. В первую группу входят безработные, среди которых приоритетом пользуются женщины, бывшие военнослужащие, молодежь. Во вторую группу входят индивидуальные частные предприниматели, действующие без образования юридического лица, и микропредприятия.

Вместе с тем основными потребителями микрофинансовых услуг являются начинающие предприниматели, проживающие в малых городах и сельской местности. Они испытывают значительные трудности с доступом к финансовым ресурсам банков по следующим причинам:

- отсутствие возможности подтвердить официальный доход для получения банковского кредита;
- отсутствие залогового обеспечения для получения кредита;
- малый размер суммы требуемых заемных средств и, как следствие, нежелание банков предоставлять им данную услугу;
- географическая удаленность от банков, предоставляющих микрокредиты;
- отсутствие апробированных банковских микрокредитных продуктов и специалистов для микрокредитования данной группы населения.

Роль микрофинансирования на современном рынке финансовых услуг подтверждают оценки Всемирного банка: в мире имеется более 10 000 МФО, обслуживающих более 500 млн бедных людей в развивающихся странах. Средства, находящиеся в обороте данных организаций, оцениваются в 2,5 млрд долл. США.

Развитие системы микрокредитования и расширение сети МФО являются основными аспектами развития малого предпринимательства в Республике Узбекистан. Опыт деятельности МФО в Узбекистане показывает, что микрокредитование положительно принято населением, в особенности сельским населением, и имеет положительные результаты. Заметно изменился менталитет заёмщиков — сельских жителей, т. е. они приспособляются к жизни в условиях рыночных отношений, стали исчезать иждивенческие настроения. Более активно стали заниматься предпринимательством и семейным бизнесом, в результате чего улучшились условия жизни семьи, преодолён кризисный период материального положения. Так, за счёт микрокредитов безработные сельские жители занимаются откормом скота, выращиванием птицы, овощей и бахчевых культур, выпуском швейных, хлебобулочных, кондитерских изделий, организовывают станции по ремонту автотехники, оказывают бытовые услуги населению,

возрождают народные промыслы и т. п. Изученный опыт показывает, что каждый микрокредит, в среднем, трудоустраивает 2–4 безработных.

Определение и масштабы микрофинансирования изменились с течением времени. Сейчас этот термин используется в отношении финансовых услуг, которые направлены на клиентов с низким уровнем доходов, включая услуги кредитования, сбережения, страхования и денежных переводов. Такие услуги, называемые Всемирным банком финансовым посредничеством, иногда дополняются услугами по развитию бизнеса путем оказания помощи клиентам в подготовке бизнес-планов и улучшения управления бизнесом. МФО могут также оказывать другие услуги, называемые социальным посредничеством, которые направлены на создание человеческого и социального капитала путем формирования групп, обучения лидерским навыкам и совместного обучения.

Микрокредитование, являясь основным типом услуг микрофинансирования, направлено на финансирование как действующих, так и новых предприятий. Микрокредитная деятельность нацелена на предоставление доступа к заемным средствам для владельцев малых предприятий, не имеющих возможности получить традиционные банковские кредиты, что позволяет им расширить свой бизнес. Кроме того, микрокредитование используется для финансирования предпринимателей, находящихся в невыгодном экономическом положении, которые хотят создать свое дело, но не могут позволить себе традиционные кредиты. Таким образом, микрокредитование подразумевает предоставление микрокредитов малообеспеченным лицам для создания или развития бизнеса с целью дальнейшего получения доходов.

Для наименее обеспеченных людей микросбережения могут быть более важными, чем кредитование. Несмотря на то, что в прошлом МФО делали больший упор на кредитование, нежели на сбережения, последние данные свидетельствуют о том, что большинство малообеспеченных людей делают сбережения, даже если такие сбережения не являются финансовыми средствами. Обычно сбережения делаются в виде неликвидных средств, таких как скот, зерновые и ювелирные украшения. Консультативная группа по оказанию помощи бедным (CGAP<sup>5</sup>) признает, что среди малообеспеченных семей спрос на услуги сбережения даже выше, чем спрос на кредиты, и зачастую именно отсутствие финансовых услуг ограничивает их доступ к более безопасным и ликвидным формам сбережений.

Микросбережения являются микродепозитами, которые позволяют малообеспеченным гражданам хранить небольшие суммы денег в безопасном месте. Наиболее востребованными являются такие условия как легкий доступ и высокая ликвидность. Микросбережения позволяют семьям с низким уровнем доходов собирать средства для покупок и инвестиций, или иметь резервные средства на случай сокращения доходов, например, в случае неурожая. Доступ к сберегательным услугам защищает такие домохозяйства, делая их менее уязвимыми к воздействию внешних факторов. Сбережения, которые осуществляются в таких целях (называемые добровольными сбережениями), отличаются от практики кредитования, требующей хранения определенной суммы средств в организации, предоставляющей кредит, в качестве залогового обеспечения (называемые обязательными сбережениями).

Микрострахование представляет собой самый новый тип услуг в микрофинансовом секторе. Оно является эффективным инструментом для уменьшения уязвимо-

---

5 CGAP — Consultative Group to Assist the Poor (Консультативная группа по оказанию помощи бедным).

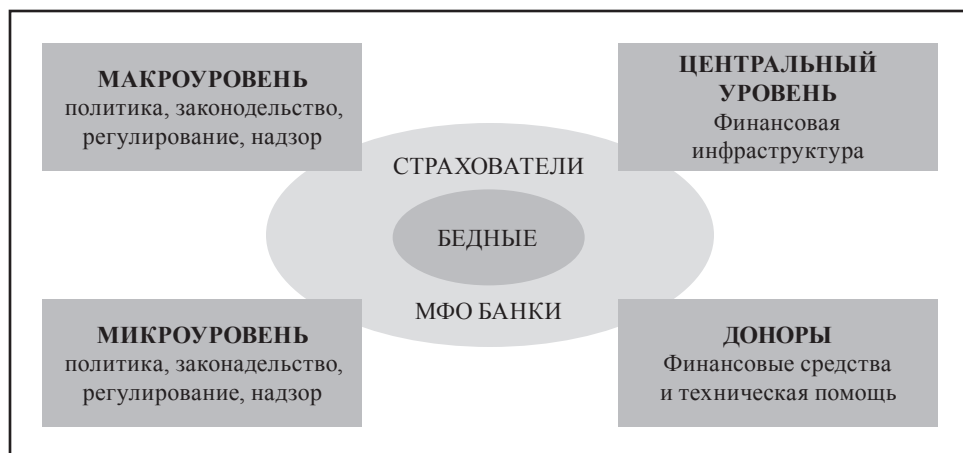
сти людей, позволяя им покрывать непредвиденные расходы в случае чрезвычайных ситуаций, таких как болезнь, смерть или травма. Доступ к микрострахованию может помочь бедному населению достигнуть более высокого уровня жизни, уменьшить последствия потенциальных внешних негативных факторов и сократить уровень бедности. Спрос на микрострахование является высоким среди малообеспеченных слоев населения и населения, близкого к этой категории, которому необходимы услуги по страхованию жизни и здоровья. Сельскохозяйственные производители, работающие в сельской местности, в особенности заинтересованы в страховании, которое защитит их в случае плохого урожая. Несмотря на широкий интерес, лишь некоторые МФО оказывают такие услуги. В настоящее время некоторые программы группового кредитования имеют схемы обязательного страхования для смягчения воздействия непредвиденных ситуаций. Вероятно, что эти услуги продолжают свое развитие и впоследствии будут охватывать достаточную аудиторию для включения малообеспеченных слоев населения.

МФО могут перевести потенциальные экономические возможности в материальную реальность, но они не могут создать возможности для ведения бизнеса без соответствующей благоприятной среды. Наименее обеспеченным слоям населения нужна и другая помощь для того, чтобы они могли использовать кредиты и создавать свой бизнес.

На сегодняшний день существует много моментов, требующих более ясной картины, к примеру, очень важно дать более четкое определение процесса микрофинансирования и очертить границы данного рынка. Другим важным шагом является анализ деятельности МФО в разрезе их эффективности. Стремление к эффективности является важным элементом деятельности игроков финансового рынка, так как именно эффективность лежит в основе долгосрочного функционирования.

В частности, необходимо наладить координацию между тремя различными уровнями: макроуровнем, на котором государство определяет законодательные рамки; центральным уровнем, который включает всю финансовую инфраструктуру, то есть услуги, которые могут быть использованы МФО для расширения своей сети; и микроуровнем, или уровнем для распределения финансовых услуг. Как показано на рисунке 1.1, бедное население находится в центре этой модели.

**Рисунок 1.1. Среда микрофинансового сектора**



Малообеспеченные граждане являются и бенефициарами (для доноров), и клиентами (согласно коммерческой структуре), поэтому понимание их потребностей должно быть приоритетом для всех задействованных сторон. Доноры включены в эту модель для того, чтобы подчеркнуть ту важную роль, которую они до сих пор играют в развитии микрофинансирования, но при этом они отделены для того, чтобы подчеркнуть, что их роль состоит в оказании поддержки. Доноры должны выступать в качестве инвесторов, которые помогают микрофинансовым организациям в достижении своих целей.

Данные международных организаций свидетельствуют, что доход, полученный в результате микрофинансирования, зачастую инвестируется в деятельность, которая может повысить уровень жизни семьи. Опросы, проведенные по всему миру, подтвердили положительное воздействие микрофинансирования. Например, исследования по оценке влияния микрофинансирования, проведенные в более чем двадцати четырех странах мира, выявили существенные улучшения в уровне жизни семей. Тем не менее, достаточно сложно оценить прямую взаимосвязь между повышением уровня жизни людей и конкретными услугами, такими как микрокредитование. Не все проведенные исследования подтвердили четкую и сильную взаимосвязь между микрофинансированием и повышением уровня жизни людей. В качестве прямых последствий использования услуг микрофинансирования, как правило, рассматриваются расширение выбора, имеющегося у людей, и создание материального и человеческого капитала.

## **1.2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МИКРОФИНАНСИРОВАНИЯ**

В настоящее время основными целями микрофинансирования являются снижение уровня бедности, предоставление возможности наименее защищенным членам общества (женщины, малоимущие и т. д.) участвовать в рыночной деятельности, создание новых рабочих мест и направлений бизнеса, стимулирование вовлеченности трудоспособных граждан в определенные секторы экономики. А также микрофинансирование создает высокодинамичные и эффективные системы кредитования малых предприятий для дополнительного стимулирования производства и распределения товаров и услуг, а также для оказания помощи начинающим предпринимателям в приобретении опыта получения прибыли и накоплении капитала.

МФО оказывают услуги предпринимателям, дополняющие услуги коммерческих банков, укрепляя тем самым всю финансовую систему. Условия, выставляемые коммерческими банками, нередко оказываются непосильными для предпринимателей (особенно это касается обеспечения кредита). МФО осуществляют с некоторой выгодой и низкой степенью риска небольшие по размеру финансовые операции, которые не являются привлекательными для коммерческих банков.

Микрофинансирование представляет собой гибкую форму классического банковского кредита, позволяющего беспрепятственно начать бизнес без наличия стартового капитала и кредитной истории, а также способствует решению как минимум трех задач (рисунок 1.2).

Микрофинансирование стимулирует население к открытию собственного дела, что не только снижает социальные обязательства бюджета, но и увеличивает налоговые поступления от частного бизнеса и субъектов финансового рынка. Еще одним системным эффектом является снижение уровня теневого и ростовщического капитала в секторе малого бизнеса, содействие повышению прозрачности и формированию

**Рисунок 1.2. Задачи микрофинансирования**



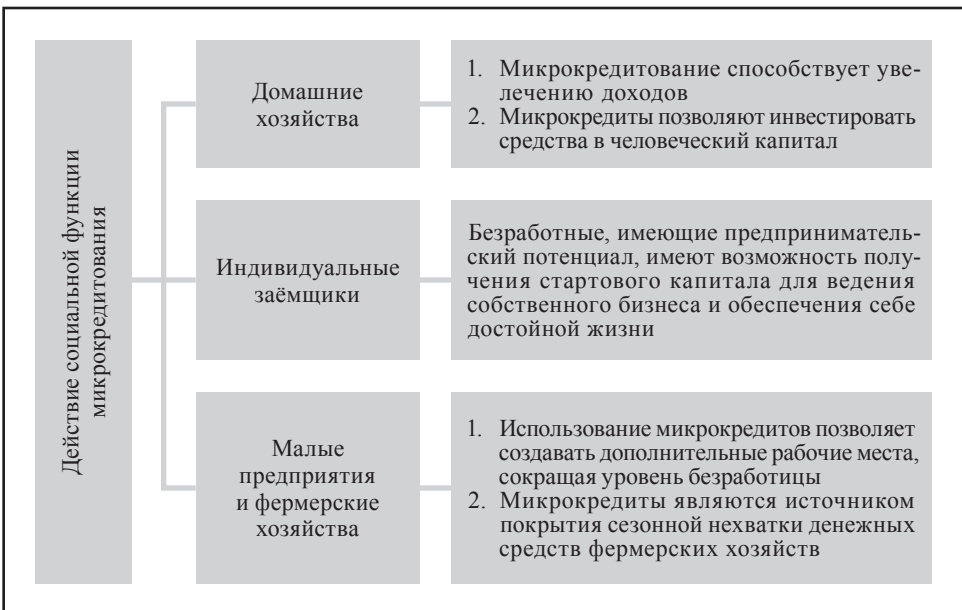
кредитной истории у субъектов предпринимательства, что по мере роста размеров бизнеса упрощает привлечение финансирования на фондовом рынке и долгосрочных кредитов в банках.

Развитие институтов и программ микрофинансирования имеет важное значение для формирования среднего класса, создания условий для развития начинающих предпринимателей и дальнейшего роста уже существующих микропредприятий.

Сущность микрокредитования выражается через выполняемые функции. Наряду с основными функциями кредита, такими как перераспределительная, воспроизводственная, стимулирующая, микрокредитование обладает еще социальной и экономической функциями.

Действие социальной функции микрокредитования отражено на схеме, показывающей механизм действия этой функции по категориям заемщиков (рисунок 1.3).

**Рисунок 1.3. Социальная функция микрокредитования**



К социальным функциям микрокредитования мы относим следующие:

- сокращение бедности и поддержка предпринимательской инициативы;
- наличие на рынке финансовых услуг развитого сегмента микрокредитования повышает возможности граждан в реализации предпринимательского капитала, самозанятости и т. п.;
- микрокредитование можно также рассматривать как способ декриминализации бизнеса и бизнес-отношений: как показывает зарубежная практика, при развитии микрофинансовых институтов сокращается сектор «неформального кредитования», повышается прозрачность деятельности.

К экономическим функциям микрокредитования относятся следующие:

- через повышение доступности финансовых услуг может способствовать созданию финансово независимых, свободно финансируемых, локальных организаций — в широком смысле повышает устойчивость развития мелкого бизнеса и способствует расширению сектора малого предпринимательства;
- при адекватном распространении ведет к общему повышению качества имеющихся на национальном рынке финансовых услуг и общему положительному вектору развития финансовой системы;
- укрепляет и расширение всей финансовой системы как в целом, так и отдельные ее сегменты. Например, банковское кредитование, расширяя финансовые рынки и повышая их рентабельность;
- можно рассматривать как механизм формирования первоначальной кредитной истории;
- считается одним из направлений бизнеса, способного приносить доход учредителям.

Таким образом, роль микрофинансирования и микрокредитования направлено на стимулирование занятости и включает не только финансирование домохозяйства с низким финансовым положением, но и финансирование малого предпринимательства, а также лиц, самостоятельно обеспечивающих себя занятостью.

### **1.3. ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ОСОБЕННОСТИ МИКРОФИНАНСИРОВАНИЯ И МИКРОФИНАНСОВОГО РЫНКА**

Следует отметить, что микрокредитование имеет свои особенности:

- свободный доступ к микрокредиту;
- предоставление микрокредитов малообеспеченным гражданам, особенно женщинам, одиноким и многодетным матерям, которые несут ответственность за целевое использование и своевременный возврат микрокредитов;
- успешное и своевременное погашение первого микрокредита обеспечивает доступ к последующим микрокредитам на большую сумму;
- система групповой гарантии, т. е. группа отвечает за погашение кредита;
- поддержка и развитие группы (групповой займ) включает доступ к последующему микрокредиту;
- перспективы профессионального роста заёмщиков и членов группы, консультирование по вопросам предпринимательства и бизнеса.

Масштабы охвата населения и жизнеспособность являются двумя основными характеристиками, которые необходимо рассматривать при оценке деятельности МФО. Охват населения характеризует доступ малообеспеченного населения к



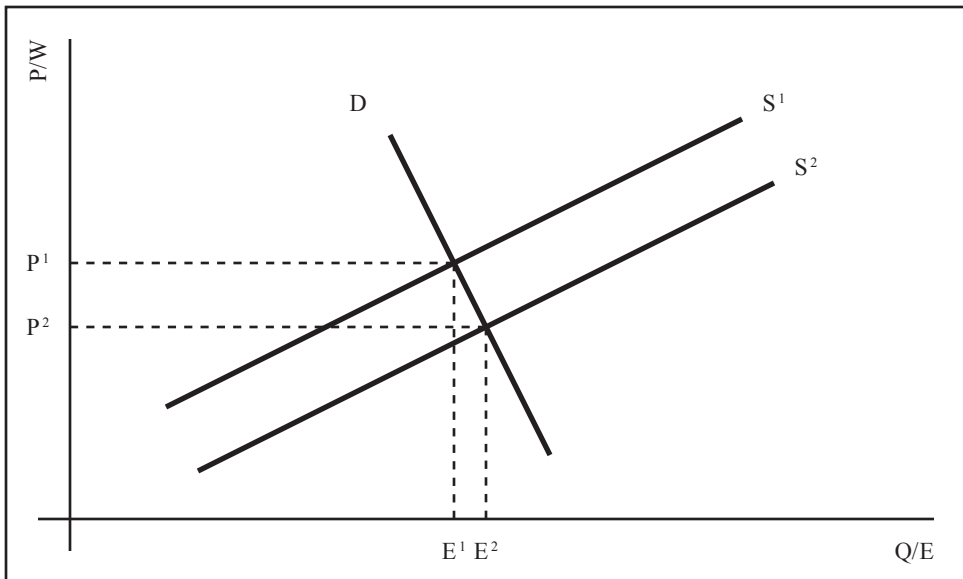
финансовым услугам и коммерческому финансированию. Жизнеспособность, как ключевой фактор для оказания качественных финансовых услуг в течение длительного периода времени, является необходимым условием для охвата наибольшего числа малообеспеченных граждан.

Термин «жизнеспособность» включает два аспекта: финансовую и институциональную устойчивость.

Практика показывает, что ощутимая часть проектов микрофинансирования не имеет конечной удачи. Анализ показывает, что причины неудачи микрозаемщиков в основном проявляются из-за эффекта вытеснения и эффекта масштаба. Как известно, самые распространенные сценарии использования микрокредита в основном включают в себя торговлю, скотоводство или зерноводство и предоставление каких-то услуг. О промышленном производстве не может идти и речи, поскольку даже самое простое производство требует намного больше капиталовложений, чем сумма микрокредита. Когда клиент МФО, получивший микрокредит, начинает заниматься одним из вышеупомянутых видов деятельности, то очевидно, что уже существуют организации, занимающиеся тем же делом, и клиент, начав свой бизнес, отберет часть продаж от уже действующих — возникает эффект вытеснения. Также надо отметить, что качество товаров и услуг находится примерно на одном уровне, а спрос на них уже сформировался, что означает низкую эластичность спроса относительно цены товара. В таких условиях, когда новый игрок снижает продажи и, следовательно, доходы текущих игроков, то естественно, последние снизят цену, чтобы привлечь покупателей. Это снижение цен повлияет на рыночное равновесие, которое показано на рисунке 1.4. Увеличение предложения снижает цену от  $P^1$  до  $P^2$  и повышает продажи от  $E^1$  до  $E^2$ , тем самым меняя первоначальное равновесие от  $P^1E^1$  к  $P^2E^2$ .

Однако, такое расширение предложения является неэффективным, поскольку выгода от первоначального равновесия на рынке была больше, чем последующая,

**Рисунок 1.4. Влияние микрофинансирования на равновесие потребительского рынка**



которая теперь будет делиться на возросшее количество участников, что еще больше снижает выгоду каждого участника. С этой точки зрения в экономической литературе отмечается целесообразность не перманентного, а кратковременного предоставления микрозаймов, поскольку микрофинансирование малого предпринимательства на длительный период в сравнительном выражении теряет свою эффективность и отдачу.

Когда микрофинансирование широко доступно, практически ничто не может препятствовать входу новых клиентов МФО в данный сектор. Это, в свою очередь, еще более усугубит ситуацию до той поры, когда новая цена и обилие конкурентов не позволят достичь необходимой величины продаж, чтобы покрыть издержки — эффект масштаба.

В течение последних лет на мировом рынке микрофинансирования наблюдается исключительно положительная динамика. Как видно из таблицы 1.1, разные регионы мира имеют свои места на рынке микрофинансирования.

В последние годы индустрия микрофинансирования расширилась во всем мире и охватывает от 10 до 15 тысяч организаций, которые оказывают услуги 80 миллионам малообеспеченных граждан. Среднегодовой прирост рынка в этом секторе по-прежнему измеряется двузначными числами. По расчетам CGAP, масштабы развития этого сектора еще больше: в альтернативных финансовых организациях открыто около 750 млн счетов (сберегательных и кредитных). Несмотря на то, что эти цифры достаточно общие, поскольку они включают весь рынок микрокредитования помимо банков второго уровня (включая государственные сельскохозяйственные банки, банки развития и почтовые банки). В CGAP утверждают, что основными клиентами этих МФО являются бедные и малообеспеченные граждане. Тем не менее, за последние двадцать лет охват населения микрофинансированием существенно расширился, при этом среди клиентов МФО увеличивается число наиболее беднейших граждан.

Развитие МФО очень актуально в сельской местности, где отсутствуют филиалы банков второго уровня. А также, развитие микрокредитования напрямую зависит от эффективной деятельности и финансовой устойчивости МФО.

За последние несколько десятилетий рынок микрофинансирования резко изменился. Изменения коснулись клиентов, продуктов и практиков. Сдвиг от микрокредитования, предназначенного для «беднейших из бедных», к микрофинансированию всех «жертв финансового исключения» создал новый ландшафт микрофинансов. Новые клиенты имеют новые потребности, которые в свою очередь обусловили создание новых финансовых продуктов, предлагаемых не только нефинансовыми организациями, но также банками.

Непрерывное расширение финансовых услуг, которые предоставляют микрофинансовые программы, и постоянно растущая диверсификация клиентов расширили границы этого сектора далеко за пределы классической роли финансовой помощи «беднейшим из бедных».

#### **1.4. МИКРОФИНАНСИРОВАНИЕ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

Международная практика свидетельствует, что микрофинансирование является ярким примером социального предпринимательства, предполагающего симбиоз социальной миссии с получением коммерческого эффекта. Технологии микрокредитования сводятся к предоставлению экономически оправданных для микрофинансового

**Таблица 1.1. Рынок мирового микрофинансирования**

Регионы мира	Количество заемщиков, млн человек				Кредитный портфель, млрд долл. США				Доля заемщиков-женщин, %				Доля сельских заемщиков, %							
	2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016
Южная Азия	47,5	56,7	64,1	66,9	65,5	8,9	10,7	12,8	18,8	22,5	92	93	92	92	92	80	77	58,4	65	66
Латинская Америка и Карибский бассейн	19,2	21,9	21,6	22,5	22,3	33,4	38,1	40,6	38,8	41,7	68	65	65	66	66	37	35	29,9	28	33
Африка	7,3	8,7	5,3	5,8	4,8	4,9	8,3	8,2	8,5	8,1	63	62	75	70	65	54	54	59,2	64	65
Восточная Азия и Тихоокеанский регион	12,8	13,4	15,1	16,3	17,6	21,2	22,5	12,9	15,1	17,0	64	74	75	94	81	71	75	80,2	45	77
Восточная Европа и Центральная Азия	2,7	3,1	3,5	3,1	2,5	11,4	14,1	11,3	9,9	6,1	47	44	44	45	45	64	61	57,8	62	59
Ближний Восток и Северная Африка	1,8	2,0	2,1	2,1	2,2	1,6	1,8	1,2	1,4	1,2	59	59	60	59	60	45	43	43	44	46

Источник: Global Outreach and Financial Performance Benchmark Reports — web: <https://www.themix.org/>

института набора финансовых и сопутствующих им нефинансовых услуг. Это прежде всего относится к населению с низким уровнем дохода, живущему в малых городах или сельской местности, а также к руководителям микробизнеса, чтобы они, воспользовавшись этими услугами, могли обеспечить себе дальнейший рост как в плане личного развития, так и в части расширения бизнеса и повышения качества жизни.

И здесь ниша микрофинансирования уникальна. Действительно, традиционные технологии кредитования не позволяют эффективно для банков масштабно работать с названными выше категориями клиентов. Напротив, неформальные ростовщики, добываясь коммерческой выгоды, не получают социального эффекта. Предоставляя займы означенным группам клиентов в целях обеспечения коммерческого эффекта, ростовщиками, как правило, изымается практически полностью полученный клиентами от использования заемных средств доход. Таким образом, ростовщики лишь закрепляют зависимость заемщика, подсаживают его на «кредитную иглу» и не позволяют развиваться.

Микрофинансовый институт как социальное предприятие объединяет своих клиентов в социальную сеть, связанную доверием, взаимопомощью и ответственностью. Модель микрофинансирования предполагает использование специально разработанных процедур по оценке риска заемщика, наработаны собственные технологии предоставления и обеспечения возврата займов. Кроме того, работает дифференцированная по типам клиентов шкала процентных ставок, позволяющая заемщикам после погашения долга оставить часть доходов для собственного развития. При работе с клиентами используется персональный подход.

Механизм социального воздействия микрофинансирования: через личные изменения к укреплению бизнеса и повышению экономической устойчивости домохозяйств.

В концепции микрофинансирования заложена идея, что предоставление даже незначительных по объему финансовых ресурсов людям, обладающим предпринимательским потенциалом, до этого в силу ряда причин, не имеющим доступа к заемному капиталу, ведет к повышению их самооценки, росту уверенности в собственных силах, расширению знаний и социального капитала. Произошедшие изменения на личном уровне ведут к изменению в бизнесе: растут обороты, появляется прибыль, расширяются активы, а значит, повышается доход и, как следствие, укрепляется материальная база домохозяйств, снижается социальная напряженность.

На рисунке 1.5 изображена одномерная логическая цепочка причинно-следственных связей — это упрощенный «основной» механизм получения социальных эффектов от участия в программах микрофинансирования.

В реальности происходит комбинаторное взаимовлияние каждого из агентов цепочки с некоторыми нарушениями изложенной последовательности и с существенным расширением числа агентов цепочки социального воздействия микрофинансирования.

Социальное воздействие в микрофинансировании показывает, как деятельность МФО влияет на социальный статус клиентов.

**Основные механизмы воздействия на личном уровне.** Став участником программы микрофинансирования, у человека появляется возможность не только решить свою финансовую проблему, но и получить профессиональные консультации, повысить свою финансовую грамотность и расширить круг полезных знакомств.

Подходя ответственно к погашению долга, заемщик оптимизирует себестоимость продукции, а также расходы своей семьи. Как следствие, улучшаются его

**Рисунок 1.5. Механизм социального воздействия микрофинансирования**



навыки как руководителя бизнеса, повышается опыт. Решив при помощи займа проблему и расплатившись по долгам, растет самооценка, появляется уверенность, что и в следующий раз возникшая проблема с деньгами будет решена, тем более, что все МФО нацелены на долгосрочное сотрудничество с клиентами.

Работая с МФО, у клиентов расширяется кругозор, растет социальный капитал. Кроме того, нарабатывается кредитная история. Пройдя несколько циклов микрофинансовых займов, такой заемщик может уверенно обращаться за более крупными суммами и работать не только с МФО, но и с банками.

**Основные механизмы воздействия на бизнес.** Участие в микрофинансовых программах приводит к повышению стабильности бизнеса и росту объемов производства, его активов. Воздействие микрофинансирования происходит следующим образом.

Экономически обоснованно распорядившись займом, повышается устойчивость бизнеса, его жизнеспособность.

С появлением стабильных источников финансирования улучшаются производственные процессы. Появляется возможность планирования, расширения активов бизнеса и улучшения технологии производства.

Пройдя несколько циклов микрозаймов, расширяется доступ к более крупному капиталу, увеличивается разнообразие ресурсов для производства, улучшаются технологии, растет ассортимент и качество выпускаемой продукции, увеличивается объем производства, создаются новые рабочие места. Появляется возможность роста бизнеса за счет снижения рисков, себестоимости и цен на продукцию, услуги, растут доходы владельца.

Таким образом, за счет повышения устойчивости бизнеса и увеличения объемов производства благодаря расширению сырьевой базы и использованию новых

технологий, микрофинансирование способствует росту прибыли и созданию новых рабочих мест.

**Основные механизмы воздействия на уровне домохозяйства.** Участие в микрофинансовых программах способствует экономической устойчивости домохозяйств как напрямую, увеличивая доступ к финансам его главе, повышая его доход, так и опосредованно через расширение бизнеса главы домохозяйства. Благополучие домохозяйств владельцев микро- и малого бизнеса (часто функционирующих как индивидуальное предпринимательство) сильно зависит от положения дел в бизнесе. Исследование показало, что для 83% владельцев бизнес является основным источником дохода, формирующим более 80% всех доходов семьи. Бизнес малого предпринимателя и его домохозяйство сильно взаимосвязаны еще и по причине вовлеченности в производство не только главы, но иногда и других членов семьи, кроме того, имущество семьи часто используется для нужд бизнеса.

Воздействие микрофинансирования на домохозяйства происходит следующим образом. Повышение доходов глав домохозяйств позволяет улучшить жилищные условия, приобрести необходимое имущество и т. д. Таким образом, расширяется экономическая база семейного хозяйства. Возникает возможность откладывать сбережения, а значит снижаются риски, растет стабильность домашних хозяйств. С расширением материальной базы и доходов появляется возможность расходов на укрепление здоровья, спорт, образование, а также приобщение к духовным и культурным ценностям. Все это улучшает качество жизни как самого предпринимателя, так и его домохозяйства, переводит на новый социальный уровень.

## **1.5. ГЕНЕЗИС МИКРОФИНАНСИРОВАНИЯ. ВОЗНИКНОВЕНИЕ КРЕДИТНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ КООПЕРАТИВОВ**

История микрофинансирования берет свое начало с 1700-х гг., когда Джонатан Свифт решил улучшить банковскую систему для ее более активного содействия повышению богатства бедных. Он основал Ирландский кредитный фонд и давал небольшие краткосрочные займы людям из беднейших слоев населения, которым отказывали банки, в надежде улучшить благосостояние людей в сельских местностях. Для осуществления этой идеи понадобилось много лет, но уже к концу 1800-х гг. оно стало стремительно распространяться: Ирландский кредитный фонд уже имел более 300 банков, обслуживающих 20% ирландского населения.

Со временем банковская система, нацеленная на сельскую и городскую бедную часть населения, начала развиваться по всей Европе. Фридрих Вильгельм Райффайзен писал, что ростовщики обманывают бедных фермеров, и текущая система кредитования не способствует улучшению благосостояния людей. Заемщики зачастую попадали в сложное положение в постоянных заимствованиях, что не давало ожидаемого личного экономического развития. Для изменения этого он основал первый сельский союз кредитования, который отличался от банков тем, что его владельцами были члены этого же союза, предлагающие разумные процентные ставки по кредитованию. Идея кредитных союзов стремительно развивалась, и уже к концу 1800 гг. микрокредитование распространилось по всему миру. Аналогичные кредитные системы начали формироваться и в Латинской Америке, но их собственниками

были не члены союзов, а правительство или основатели частных банков, и поэтому они были не столь эффективны, как в Европе.<sup>6</sup>

В 1950-е гг. для стимулирования экономического роста посредством правительственных субсидий сформировались фонды кредитов фермерам, которые не имели продолжительного успеха из-за неправильного распределения ресурсов. Зачастую эти кредиты попадали не в те руки, процентные ставки, предлагаемые фондами, были ниже рыночных, кредиты редко погашались, и поэтому банковский капитал быстро истощался, субсидированные фонды были исчерпаны. По этим причинам не было достаточных средств для вливания их в сельскохозяйственную сферу в форме микрокредитов, что было необходимо для стабильной жизнедеятельности таких фондов.

В 1970-е гг. начался бурный рост микрокредитования. «Грамин Банк» в Бангладеш, основываясь на научном исследовании профессора экономики Мухаммада Юнуса, начал экспериментальную некоммерческую кредитную программу, благодаря чему сельским жителям были предоставлены значительные займы. Другим банкам также был предложен подобный механизм микрофинансирования, но он не был принят из-за большого риска. Сегодня «Грамин Банк» является крупнейшей микрофинансовой организацией в мире, имея 4 млн заемщиков.

К 1990-м гг. заемщики смогли повысить темпы погашения кредитов, что привело к повышению устойчивости финансовых институтов. В это же время был введен термин «микрофинансирование», который заменил микрокредитование, поскольку новые институты, кроме выдачи займов бедным, также предлагали другие финансовые услуги: сберегательные счета, страхование, перевод денег и т. д. Банки, связанные с микрофинансированием, начали все больше и больше коммерциализовываться.

Первый коммерческий микрофинансовый институт был основан в 1992 г. в Боливии. И уже к 2010 г. намечается тенденция постепенного перехода с благотворительного на коммерческий уровень. Масштабное развитие микрофинансирования на основе коммерческих принципов стало наблюдаться в мире сравнительно недавно и сконцентрировано в крупных и средних городах.

Первые усилия предоставления финансовых услуг малоимущим слоям населения привязывались к конечным целям их использования. В 1950–1970 гг. государственные ведомства и донорские организации предоставляли субсидированные сельскохозяйственные кредиты мелким и малообеспеченным фермерам в надежде увеличить их производительность и уровень доходности.

В 1980–1990 гг. микрокредиты представляли собой преимущественно займы малообеспеченным предпринимателям для приобретения и накопления активов, повышения дохода и уровня благосостояния семьи. Значительную часть получателей составляли женщины, для которых микрокредитование оказалось особенно эффективным инструментом.

В 70-х и начале 80-х годов XX века малообеспеченному населению предоставлялись прямые кредиты на условиях субсидирования. Эти первые программы, несмотря на то, что они по своей природе являлись инновационными, были ограничены по масштабу применения, продолжительности и замыслу.

Успех таких организаций, как «Грамин Банк» в Бангладеш и банк «Ракят Индонезия», стал первым свидетельством того, что предоставление финансовых услуг малообеспеченному населению может быть действенным инструментом для снижения бедности. Ключевым моментом этих первых моделей было обязательное

---

6 Lindsay J. Microfinance//J. Lindsay//SPEA. — 2010. — P. 3–5.

условие об обеспечении самодостаточности. Этот опыт оказался успешным благодаря, тому что учредители смогли, во-первых, понять потребности людей, во-вторых, оказывать населению надлежащие и качественные финансовые услуги и, в-третьих, разработать правильную методологию. Например, разработка методологии группового кредитования считается прорывным решением в истории микрофинансирования. История, методология и организационные структуры этих успешных программ послужили основой для работы как новых МФО, так и донорских программ. Во всем мире стали появляться усовершенствованные и инновационные МФО, адаптирующие новые методы работы к местным условиям.

С появлением микрофинансовых услуг слои населения с низким уровнем доходов получили возможность использовать финансовые услуги для реагирования на экономические возможности, инвестирования в свое будущее и уменьшения своей социальной незащищенности от внешних негативных факторов путем снижения рисков.

### **История возникновения кредитных потребительских кооперативов**

Понятие кооперации вошло в обиход с середины XIX века, когда идея кооперации и формы кооперативной организации получили большую популярность в странах Европы. Основоположниками кооперативной философии считаются Роберт Оуэн, Шарль Фурье, Луи Блан. Они объясняли экономические преимущества кооперации как хозяйственной формы и считали ее организацией будущего, лишенной противоречий и недостатков мира капиталистической конкуренции.

Идея финансового кооператива, служащего только своим вкладчикам, принадлежит Фридриху Райффайзену, общественному деятелю XIX века. Будучи мэром небольшого баварского городка, в 1849 году он организовал первый финансовый кооператив для жителей своего округа, в который люди могли вкладывать свои сбережения и давать друг другу ссуды. А в 1864 году он открыл «Хеддесдорфское общество благосостояния». В 1876 году им был создан Рейнский банк сельского кредита, выполняющий функции Центробанка, объединяющий деятельность разрозненных кооперативов в Национальное движение. Сегодня Движение Райффайзена охватывает 900 тыс. кооперативов, примерно 500 млн пайщиков, ведущих работу почти в 100 странах мира. Одновременно с Райффайзенем в 1844 году английские ткачи города Рочдейл создали потребительский кооператив, члены которого могли покупать товары по «справедливым ценам». Опыт англичан перенял немец Герман Шульце, создавший в 1850 году «ссудную кассу». Это Движение Шульце-Делича получило широкое распространение и к 1859 году насчитывало уже 183 кооператива, а к 1913 году — 3599. Райффайзен и Шульце-Делич сыграли огромную роль в формировании кооперативного движения, разработке и распространении принципов кооперативной философии и поведения. Эти принципы сохраняют свое значение до настоящего времени, став основой идеологии всего кооперативного движения.

В Северной Америке первая «Народная касса» была создана Альфонсом Дежардэн в 1900 году в местечке Левис. В 1906 году был принят закон «О народных кассах». Сегодня Движение Дежардэн является ведущим финансовым институтом Квебека. Международный отдел движения успешно ведет работу по пропаганде идей движения и оказывает поддержку в 25 странах Европы, Азии, Африки и Америки. Значительная поддержка оказывается Движению кредитных союзов в нашей стране.

Кредитные союзы существуют в 100 странах мира и объединяют не менее 100 миллионов жителей Земли. Совокупный капитал всех 55 тысяч кредитных



союзов превышает 4,3 триллиона долларов США. Наиболее широко кредитные союзы развиты в США, Канаде, Ирландии, Австралии, Тайване и некоторых других странах.

Мировое движение кредитных союзов сегодня выглядит так:

Во Франции около 90% населения пользуется услугами кредитной кооперации. В США 30% взрослого населения является членами кредитных кооперативов. На сегодняшний день функционируют 9935 кооперативов и их активы составляют 650 млрд долл. США. В Ирландии 534 кооператива объединяют 70% населения страны. В Польше кредитной кооперацией охвачено 4,5% населения. Система включает 96 кооперативов и более 1400 их филиалов с активами более 80 млн долларов США. В Литве 53 кредитных союза охватывают 1,2% населения страны, создана Ассоциация кредитных союзов Литвы с общими активами около 53 млн евро.

Всемирный совет кредитных союзов (WOCCU<sup>7</sup>) с штаб-квартирой в городе Мэдисон (штат Висконсин, США) создан в 1971 году в качестве международной организации кредитных союзов и кооперативных финансовых организаций в целом. В WOCCU входят организации из 91 страны мира. Членами WOCCU являются региональные и национальные ассоциации кредитных союзов, которые представляют свыше 43 тыс. кредитных союзов, объединяющих 136 млн пайщиков по всему миру.

Целью деятельности WOCCU является развитие кредитных союзов по всему миру. Деятельность WOCCU направлена на оказание информационной поддержки, улучшение деятельности кредитных союзов, оказание финансовых услуг тем, кто не имеет доступа к финансовым средствам.

## **КЕЙС-СТАДИ ПО МОДУЛЮ 1**

Рассмотрите пример ниже и ответьте на вопросы:

1. Как отразилась на экономике страны введение системы микрофинансирования?
2. Что можно сказать о состоянии микрофинансовых организаций после четырех лет их функционирования?
3. Оправдались ли ожидания от внедрения системы микрофинансирования?
4. Какие изменения произошли в жизни населения страны? Перечислите социальные и экономические аспекты.

### **Процесс создания системы микрофинансирования Афганистана при поддержке Всемирного банка**

В 2002 году Всемирный банк и члены нового правительства Афганистана объединили усилия, с тем, чтобы создать единый механизм привлечения крупных, как тогда надеялись, инвестиций в быстрорастущую отрасль микрофинансирования. Microfinance Investment Support Facility for Afghanistan, Ltd. (MISFA) (Фонд поддержки инвестиций в микрофинансирование) — головное учреждение, финансирующее CFA и 14 других учреждений микрофинансирования, получало средства через управляемый Всемирным банком Траст-фонд для реконструкции Афганистана (ARTF). Вскоре к этой деятельности подключилась КГПБ, обладающая столь необходимым опытом микрофинансирования.

---

7 WOCCU — World Council of Credit Unions (Всемирный совет кредитных союзов).

**Создание эффективной системы микрофинансирования.** Всего лишь за четыре года MISFA удалось внести важнейший вклад в развитие новых учреждений микрофинансирования. Этот фонд помог внедрить отвечающую современным требованиям нормативно-правовую основу и положил начало процессу «афганизации» сектора микрофинансирования.

К июлю 2007 года, несмотря на трудную и продолжавшуюся ухудшаться ситуацию в плане безопасности, 15 учреждениям микрофинансирования, поддерживаемым MISFA, удалось выдать ссуды 385 000 клиентам, из которых 70% были женщины. Было выдано 808 000 новых ссуд на общую сумму 282 млн долл. США, в то время как портфель ранее выданных ссуд составлял 87 млн долл. США. К тому времени 5 финансируемых MISFA учреждений микрофинансирования стали самодостаточными в операционном отношении.

MISFA полностью превзошел все ожидания относительно того, что может быть достигнуто в Афганистане, — говорит Сайед Хашими, Старший специалист КГПБ в области микрофинансирования. «Говорили, что в Афганистане женщинам нельзя выдавать ссуды, а они не побоялись начать заниматься именно этим. Говорили, что в Афганистане нельзя нанимать женщин на должности сотрудников, отвечающих за оформление ссуд, а теперь среди таких сотрудников много женщин. Говорили, что в Афганистане нельзя доверять женщинам руководящие должности, а теперь мы видим, что женщины становятся руководителями отделений».

**Результат: расширение прав и возможностей.** В конечном итоге самый главный успех MISFA — это то, как проект повлиял на жизнь малоимущих граждан Афганистана, особенно женщин. Недавно Институт исследований в области развития и местная фирма, специализирующаяся на анализе рыночной конъюнктуры, опубликовали результаты исследования, свидетельствующие о том, что благодаря микрофинансированию повысилась деловая активность, появились новые возможности для трудоустройства и повысился социально-экономический статус женщин.

Результаты опроса более 1000 семей, проведенного весной 2007 года в пяти регионах страны, показали, что перед 700 000 женщин, подобных Биби Хава, 11 лет назад вернувшейся из Ирана в родную деревню Габриль в окрестностях Герата, открылись новые возможности для трудоустройства. Когда эта молодая мать узнала о том, что НПО BRAC помогает жителям ее деревни открывать малые предприятия, она решила найти достойное применение своим навыкам портной. Первая полученная Биби ссуда в размере 8000 афгани позволила ей купить швейную машинку, столы и утюг и открыть небольшое швейное предприятие. Благодаря дополнительным доходам она смогла отдать своих детей в школу. Постепенно она выплачивала полученные ссуды и брала новые. Вторая ссуда составила 12 000, а третья — 20 000 афгани. Теперь у семьи две мастерские, изготавливающие и продающие скроенную Биби мужскую, женскую и детскую одежду. Одной из этих мастерских заведует ее муж, а второй — старший сын. Такие изменения, влияющие на уровень жизни всей семьи, вероятно, объясняют то, что 80% опрошенных женщин-клиентов отметили «улучшение отношения» к ним со стороны мужей и других родственников.

# ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И ВОПРОСЫ ПО МОДУЛЮ 1

## ВОПРОСЫ

1. Что представляет собой микрофинансирование? Перечислите основные её цели.
2. В рамках микрофинансирования какие услуги на сегодняшний день предлагаются клиентам профильными организациями?
3. В чем заключаются задачи микрофинансирования и как оно влияет на развитие экономики страны в целом?
4. Опишите основные ключевые направления микрофинансовой деятельности — экономическую и социальную.
5. Расскажите об истории и причинах возникновения кредитных потребительских кооперативов. Какую роль они сыграли в развитии микрофинансирования?
6. Объясните, почему микрофинансирование наиболее популярно в развивающихся странах мира?
7. В чем заключаются особенности микрокредитования?
8. Какие организации считаются МФО?
9. Что входит в спектр услуг и продуктов МФО?
10. Расскажите о программах микрофинансирования.

## ТЕСТЫ

- 1. Какими сроками обусловлено микрофинансирование?**
  - A. От 1 года до 3 лет
  - B. До 1 года
  - B. До 3 лет
  - Г. В зависимости от вида микрофинансирования
- 2. В чем смысл микрофинансирования?**
  - A. Предоставление необеспеченных кредитов заемщикам, которые не имеют постоянного дохода в качестве заработной платы, улучшение благосостояния населения
  - B. Получение прибыли на основе выдачи долгосрочных и среднесрочных кредитов с низкими процентами
  - B. Улучшение сферы кредитования страны на основе выдачи кредитов с низкими процентами
  - Г. Увеличение ВВП и ВНП страны посредством кредитования на основе низких процентных ставок

**3. Какие услуги не предоставляются микрофинансированием?**

- А. Страхование
- Б. Денежные переводы
- В. Аккредитив
- Г. Кредиты

**4. Что не входит в задачи микрофинансирования?**

- А. Увеличение количества предпринимателей без образования юридического лица
- Б. Рост налоговых поступлений
- В. Наличие кредитной истории для дальнейшего развития субъектов МП через банковский сектор
- Г. Опережение банковского сектора кредитования

**5. Какова тенденция развития МФО в Узбекистане?**

- А. Находится на начальной стадии регулирования и анализа
- Б. Несмотря на то, что МФО появилось совсем недавно, оно уже успело развиваться достаточно хорошо
- В. Низкие тенденции развития
- Г. Развивается с огромными темпами

**6. Какие направления МФО в основном рассматриваются на начальной стадии развития?**

- А. Экономическое и социальное
- Б. Экономическое и психологическое
- В. Социальное и психологическое
- Г. Экономическое и этническое

**7. Какие виды МФО не относятся к наиболее распространенным?**

- А. Неправительственные организации
- Б. Частные фонды
- В. Кредитные кооперативы
- Г. Централизованные финансовые структуры правительства

**8. Каков показатель самокупаемости организаций МФО?**

- А. 1–2%
- Б. 8%
- В. 20%
- Г. Более 48%

**9. В чем основная проблема МФО?**

- А. Безграмотность клиентов в сфере бизнеса
- Б. Низкие ставки процентов, которые впоследствии не окупаются
- В. Основную часть клиентов составляют старики, инвалиды и беженцы
- Г. Залоговая необеспеченность

**10. Кому принадлежит идея финансового кооператива?**

- А. Фридрих Райффайзен

- Б. Луи Блан
- В. Шарль Фурье
- Г. Роберт Оуэн

**11. Каков показатель пользования услугами кредитных кооперативов во Франции?**

- А. Около 90%
- Б. 30%
- В. 70%
- Г. 1,2%

**12. По состоянию на 2017 год в Узбекистане функционируют... МФО.**

- А. 29
- Б. 35
- В. 15
- Г. 41

**13. Что не входит в продукты микрофинансирования?**

- А. Услуги по предоставлению займов
- Б. Услуги микролизинга
- В. Среднесрочные займы
- Г. Переводы денежных средств

**14. Микрофинансирование предоставляет собой розничные финансовые услуги на небольшие суммы...**

- А. До 300% от показателя ВВП на душу населения
- Б. До 500% от показателя ВВП на душу населения
- В. До 600% от показателя ВВП на душу населения
- Г. До 800% от показателя ВВП на душу населения

**15. Кто является большинством потребителей МФО?**

- А. Инвалиды
- Б. Пожилые
- В. Женщины
- Г. Граждане, недавно достигшие совершеннолетия

**ОТВЕТЫ**

1–Б; 2–А; 3–В; 4–Г; 5–А; 6–А; 7–Г; 8–А; 9–А; 10–А; 11–А; 12–Б; 13–В; 14–А; 15–В.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Bateman M. Why doesn't microfinance work? The destructive rise of local neoliberalism. London –New York: Zed Books, 2010. — P. 65;
2. Brandsma J. Microfinance In the Arab States. Building inclusive financial sectors [Электронный ресурс]/J. Brandsma, D. Burjorjee. — United Nations;

3. Judith Brandsma & Deena Burjorjee «Microfinance In the Arab States» Capital Development Fund, 2004. — Режим доступа: <http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-en-paper-microfinance-in-the-arab-states-building-inclusive-financial-sectors-2004.pdf>
4. Daniel C. Hardy, Paul Holden, Microfinance Institutions and Public Policy. IMF Working Paper, — September 2002.
5. Daley-Harris S. State of the Microcredit Summit Campaign Report: material of Micro credit Summit Campaig. International Labor Organization. — 2003. — P. 44–46
6. Хикматов У. Организационно-правовая база развития микро-финансирования в Республике Таджикистан. Часть 1. Наука, Образование, Техника. Кыргызско-Узбекский университет. — 2011. — № 4. — С. 44
7. Lindsay J. Microfinance/J. Lindsay//SPEA. — 2010. — P. 3–5
8. Журнал STANFORD BUSINESS Ноябрьский выпуск 2005 года Microfinance: Developing paths to self-sufficiency. — 2010. — P. 5
9. Statistics of Microfinance: Bank of the Lao. PDR, GIZ, German Federal Ministry for Economic. — 2012. — P. 22–23;
10. Social Funds: microfinance [Электронный ресурс]/The World Bank. — Режим доступа: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALPROTECTION/EXTSF/0,,contentMDK:20617496~menuPK:1561930~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:396378,00.html>
11. The principles of microfinance and micro credit [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.microfinanceinfo.com/the-definition-of-microfinance/>

# МОДУЛЬ 2

---

## ФИНАНСОВЫЕ УСЛУГИ И ПРОДУКТЫ В ОБЛАСТИ СОВРЕМЕННОГО МИКРОФИНАНСИРОВАНИЯ

### Введение

- 2.1. Новая таксономия в микрофинансировании
- 2.2. Финансовые и нефинансовые услуги
- 2.3. Продукты микрофинансирования
- 2.4. Инновационные технологии в области микрофинансовых услуг
- 2.5. Новые рубежи в сфере микрофинансирования

### ВВЕДЕНИЕ

Продукты и услуги по микрофинансированию включают предоставление займов, прием вкладов, страхование, денежные переводы, микролизинг, а также другие финансовые услуги. Микрокредиты — один из основных продуктов микрофинансирования. Это предоставление займов в сравнительно небольших суммах тем субъектам малого предпринимательства и представителям малообеспеченных слоев населения, для которых банковские услуги недоступны из-за того, что заемщики не могут выполнять требования традиционной финансовой системы.

На ранних этапах развития концепции без залогового кредитования термин «микрофинансирование» означал методологию кредитования с использованием эффективных способов обеспечения возвратности кредитов — предоставление (привлечение) краткосрочных займов мелким предпринимателям. Сегодня микрофинансирование понимается более широко и означает предоставление микрофинансовых услуг субъектам малого предпринимательства и малообеспеченным слоям населения.

Существенное различие между микрофинансированием и обычным (традиционным) кредитованием заключается в том, что МФО обслуживают клиентов без учета прошлых результатов их хозяйственной деятельности, а также заемщиков, не имеющих обеспечения и кредитной истории.

### 2.1. НОВАЯ ТАКСОНОМИЯ В МИКРОФИНАНСИРОВАНИИ

*Таксономия* является своеобразным понятием в микрофинансировании, которая охватывает различные аспекты, такие как кредитование, сбережение, страхование, лизинг, денежные переводы и платежи, что отражает концепцию базового финансового обеспечения — LISTeC — leasing, insurance, savings, transfers and crediting. Хотя изначально под микрофинансированием понималось только микрокредитование.

Содержание последних инноваций в области микрофинансирования технологий сводится к тому, чтобы сделать финансово оправданным предоставление полного

спектра финансовых услуг малообеспеченному населению, малому и микробизнесу. Традиционные технологии кредитования не позволяют масштабю работать. Однако, благодаря успехам, достигнутым программами микрокредитования за последние годы, дефицит предложения финансовых услуг широким слоям населения во всемирном масштабе постепенно уменьшается.

Одной из приоритетных задач центральных банков в настоящее время является перевод отчетности некредитных финансовых организаций (далее МФО) на единый современный стандарт передачи данных финансовой, надзорной и другой бизнес-отчетности в формате XRLB (eXtensible Business Reporting Language (Расширяемый язык деловой отчетности)). Данный формат широко применяется в мире и уже является обязательным к применению в большинстве стран G20.

Внедрение единого электронного формата для отчетности МФО будет реализовываться с учетом сроков и состава работ по проектам Банка России в части внедрения единого плана счетов МФО, отраслевых стандартов бухгалтерского учета и отчетности МФО, унификации требований к статистической отчетности и отчетности в порядке надзора МФО.

Документы в формате XRLB строятся на основе таксономий, представляющих собой основанный на требованиях регулирующих органов справочник, используемый для идентификации, маркировки, классификации данных и установления правил их согласования и состоящих из набора XBRL-файлов.

Организация, представляющая отчетность в формате XRLB, сопоставляет свои финансовые отчеты с утвержденными компонентами таксономии и при необходимости производит расширение таксономии в соответствии со спецификой организации. Регулирующему органу передаются отчетный документ в формате XBRL и расширение таксономии.

**Решение компании перехода документооборота в формате XBRL для микрофинансовых организаций позволяет:**

- сохранять отчетные документы в формате XBRL в соответствии с таксономией МФО;
- осуществлять в пользовательском режиме сопоставление элементов финансовых отчетов, сформированных в соответствии с требованиями новых отраслевых стандартов бухгалтерского учета и требований МФО с компонентами таксономии МФО;
- формировать файлы в формате XBRL, содержащие расширение таксономии (рисунок 2.1).

**Современные программы и услуги микрофинансирования включают:**

- специализированные микрофинансовые институты, которые занимаются исключительно предоставлением кредитов и финансируются из внешних источников;
- кредитные союзы — организации с коллективным членством, которые создаются с целью оказания финансовых услуг своим членам и полностью или в основном финансируются за счет долевого участия или сбережений своих членов. Как правило, у них нет выхода на внешние источники финансирования;
- сельскохозяйственные кредитные потребительские кооперативы — организации с коллективным членством, работающие преимущественно с фермерами и предприятиями, связанными с сельскохозяйственным производством;
- фонды поддержки предпринимательства.





## **Вставка 2.1. Начался финальный этап перехода некредитных финансовых организаций на новый формат отчетности**

Банк России опубликовал финальную таксономию бухгалтерской (финансовой), надзорной и статистической отчетности для ряда некредитных финансовых организаций (НФО). Это основополагающий технологический документ, необходимый для перевода НФО на новый формат отчетности XBRL (англ. eXtensible Business Reporting Language).

С начала 2018 года запланировано введение обязательного использования формата XBRL для представления отчетности в Банк России для страховщиков, НПФ, акционерных и паевых инвестиционных фондов, управляющих компаний инвестиционных фондов, профессиональных участников рынка ценных бумаг, организаторов торговли, клиринговых организаций и лиц, осуществляющих функции центрального контрагента.

Финальная версия таксономии подготовлена на основе предварительной версии финальной таксономии, размещенной на официальном сайте Банка России в июле 2017 года, с учетом консультаций и обсуждений с ведущими консалтинговыми компаниями, ИТ-разработчиками, профильными ассоциациями и крупнейшими участниками финансового рынка.

В августе регулятор опубликовал программное обеспечение «Конвертер», которое позволяет преобразовывать отчетные данные в формат XBRL, проверять данные согласно контролям, формализованным в таксономии XBRL Банка России, а также формировать пакет отчетности для последующей передачи в Банк России. Таким образом, участники рынка уже сейчас, до наступления сроков сдачи отчетности в формате XBRL, имеют возможность протестировать процесс формирования пакетов отчетности.

В ноябре регулятор планирует опубликовать программное обеспечение «Анкета-редактор XBRL», которое будет обладать расширенным набором функций по сравнению с программным обеспечением «Конвертер» и позволит использовать табличные аннотированные шаблоны визуализации таксономии для подготовки отчетных данных.

Переход на международный формат деловой отчетности является одним из ключевых проектов Банка России, который позволит повысить достоверность и качество отчетных данных, исключить их избыточность и дублирование.

Программы микрофинансирования могут осуществляться через государственные и местные фонды поддержки малого предпринимательства, которые в соответствии с действующими уставами этих организаций предоставляют субъектам малого предпринимательства кредиты, не имея банковской лицензии.

## **2.2. ФИНАНСОВЫЕ И НЕФИНАНСОВЫЕ УСЛУГИ**

Финансовые услуги составляют большой и растущий сектор фактически во всех развитых экономиках, а также в развивающихся странах. Темпы роста этого сектора особенно высоки в тех экономиках, которые испытывают стремительные изменения.

Торговля финансовыми услугами также растет быстрыми темпами вследствие комбинации новых и растущих рынков в развивающихся странах и с переходной

экономикой, либерализации финансов и торговли, использования новых финансовых инструментов и стремительных технологических изменений.

Финансовая услуга — результат выполнения соответствующих операций с финансовыми активами, направленных на удовлетворение индивидуальных финансовых потребностей клиентов. Периодичность операций в процессе оказания услуг имеет существенное значение, поскольку деятельность по предоставлению финансовых услуг является предпринимательской деятельностью и должна осуществляться систематически, на постоянной основе и с целью получения прибыли.

подавляющее большинство операций, совершаемых в процессе предоставления услуг, относится к финансовым операциям.

Финансовая операция — это любая операция, связанная с осуществлением или обеспечением осуществления платежа субъектом финансового мониторинга.

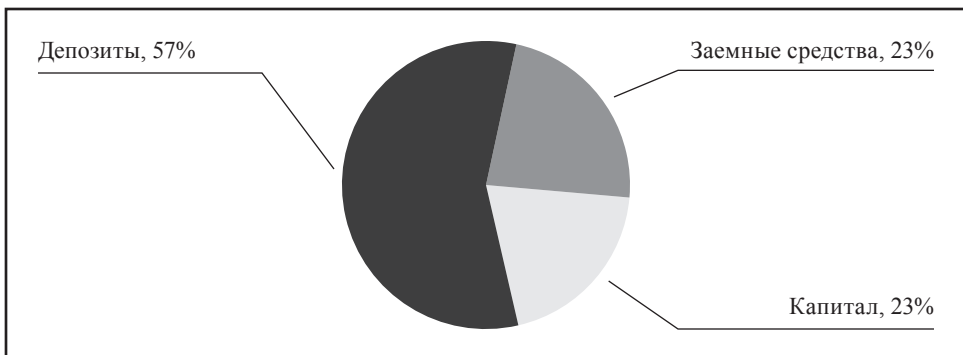
Финансовые услуги являются основой современной экономики. Любая хозяйственная деятельность так или иначе зависит от услуг, обеспечиваемых финансовым сектором. Объективной предпосылкой функционирования рынка финансовых услуг является необходимость посредничества во взаимоотношениях между экономическими агентами по поводу перераспределения финансовых ресурсов. Средства могут быть в наличии у одних субъектов хозяйствования, а инвестиционные потребности возникают у других. Рынок финансовых услуг выполняет роль посредника движения средств от их владельцев к пользователям. Как правило, во всех странах особым образом регулируется ряд финансовых услуг, право осуществления которых принадлежит только банкам. К этим услугам относятся:

- привлечение средств на депозиты;
- расчетно-кассовое обслуживание;
- инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов;
- торговля иностранной валютой в наличной и безналичной формах;
- выдача банковских гарантий.

Следует отметить, что структура финансирования в микрофинансовом секторе состоит из заемных средств, депозитов и капитала. В 2016 году депозиты представляли собой первый источник финансирования с 57%, за которыми следуют заемные средства и капитал (23% и 20%) (рисунок 2.2).

Финансовые услуги, такие как кредитование (включая жилищное кредитование или ипотеку), факторинг, форфейтинг, денежные переводы, предоставляются не только банками.

**Рисунок 2.2. Источники финансирования МФО в 2016 году**



Существует также понятия микрофинансирования и микрофинансовых услуг (микрокредитование, микрострахование и т. п.). Эти услуги предоставляются части населения в развивающихся странах, которое иногда через свое тяжелое материальное положение не может претендовать на обычные финансовые услуги.

Итак, определяют три главных признака любой финансовой услуги, а именно:

1. операции осуществляются в пользу третьих лиц, т. е. имеют посреднический характер;
2. предметом сделки являются финансовые активы;
3. цель операции — получение прибыли или сохранение реальной стоимости финансовых активов.

Финансовые услуги являются результатом деятельности финансовых посредников с финансовыми активами. Финансовые услуги платные, а цель их предоставления заключается в получении финансовым учреждением прибыли.

Финансовые услуги, как и другие, имеют определенные особенности, а именно:

- рассматриваются как деятельность лица (юридического или физического), предоставляющего услугу;
- не имеют материально-вещественной формы выражения;
- абстрактная форма приобретает конкретное выражение на основе договорных отношений или в процессе купли-продажи ценных бумаг;
- полезный эффект проявляется в процессе ее предоставления;
- время предоставления и потребления в основном совпадает.

Портфель финансовых услуг — это совокупность финансовых услуг клиентам в сфере финансового обслуживания.

Финансовые услуги можно определенным образом классифицировать, учитывая особенности их предоставления клиентам. Так, по направленности на удовлетворение потребностей клиентов выделяют:

- прямые услуги, непосредственно направленные на удовлетворение соответствующих интересов клиента (платежные, коммерческие, инвестиционные, страховые);
- косвенные, или сопутствующие, услуги без получения клиентом дополнительного дохода (как правило, облегчают предоставление прямых услуг: клиринговые услуги, телефонное управление счетом, выдача пластиковых карточек на основе депозитного счета и др.);
- косвенные услуги, дающие клиенту дополнительный доход или снижающие расходы при получении прямых услуг (инвестирование остатков на текущих счетах в однодневные депозиты и т. д.).

Финансовые услуги, предоставляемые клиентам, можно условно классифицировать по степени сложности.

К I уровню сложности отнесены услуги, которые ориентированы на удовлетворение потребностей большого количества клиентов и не требуют от них специальных навыков или профессиональных знаний определенного направления (открытия счетов, перевод денег, обслуживание дорожных чеков, обмен валюты, страховые услуги и др.).

Ко II уровню сложности относятся услуги, в процессе получения которых клиенты должны иметь специальный уровень подготовки. Это касается услуг в системе электронной коммерции, прежде всего, интернет-страхования и интернет-банкинга, а также получения услуг по управлению имуществом, доверительного управления финансовыми активами, торговли ценными бумагами и др. Подавляющее большинство финансовых услуг II–IV уровней сложности должно иметь необходимое техническое оборудование (компьютеры, программное обеспечение).

К III уровню сложности относят услуги, ориентированные на удовлетворение специальных финансовых потребностей клиентов, которые имеют соответствующий уровень профессиональной подготовки в области финансов, что позволяет им быть потребителями этих услуг для удовлетворения конкретных финансовых потребностей, которые не являются распространенными. К этой группе услуг, по уровню сложности, относятся услуги в системе интернет-трейдинга, финансовые услуги по формированию портфеля ценных бумаг определенного уровня доходности и риска.

Потребителями финансовых услуг IV уровня сложности является ограниченный круг клиентов, которые рассчитывают на получение специфических финансовых услуг в узкоспециализированных сферах, таких как форекс-трейдинг, услуги в системе биржевой торговли и др. Потребители таких услуг должны иметь специальные знания в области финансового планирования, финансового инжиниринга и развития, а также профессиональные навыки финансового и технического направления в процессе получения и потребления таких услуг.

### **Нефинансовые услуги**

Услуги по развитию микропредприятий включают широкий спектр так называемого нефинансового вмешательства, а именно:

- маркетинг и коммуникации;
- новые технологии;
- бизнес-тренинги;
- обучение навыкам ведения бизнеса.

Ряд специалистов считают, что услуги по развитию микропредприятий должны оказываться учреждениями, которые непосредственно не предоставляют финансовые услуги. Практика показывает, что если МФО предоставляет данные услуги, то они должны быть отделены от других видов деятельности. Более того, получение услуг по развитию микропредприятий никогда не должно быть основанием (требованием) для получения финансовых услуг. Они также должны предоставляться на условиях финансовой оплаты, что не всегда возможно для клиентов с низким уровнем доходов. Как правило, для решения данной дилеммы МФО, предоставляющие такие услуги, привлекают донорские фонды для субсидирования расходов.

Наряду с обеспечением финансовой политики, текущие доходы должны покрывать и затраты на поддержание комплекса нефинансовых услуг, определяющих социальную направленность деятельности микрофинансового института и его некоммерческий статус. Чем обширнее портфель услуг, предлагаемых микрофинансовым институтом, тем сильнее чувство сопричастности и заинтересованности клиентов к осуществляемой им программе. Поэтому, несмотря на затратный характер и отсутствие прямых экономических перспектив, нефинансовые услуги опосредствованно влияют на обеспечение экономических результатов деятельности микрофинансового института.

В числе нефинансовых услуг выделяются:

- бизнес-консультации в процессе рассмотрения заявок, в период пользования и после погашения займа;
- текущее консультационное обслуживание, не связанное непосредственно с выдачей займа;
- представительство и защита интересов клиентов в административных и судебных органах;

- содействие в установлении партнерских и кооперационных связей между клиентами программы;
- привлечение сбережений клиентов и выплата на них дохода;
- возможность участия в целевых программах, организуемых микрофинансовым институтом.

Наиболее распространенными некредитными продуктами являются нефинансовые услуги, страховые и депозитные услуги. Во всем мире 42% МФО предоставили по крайней мере одно нефинансовое обслуживание, уделяя особое внимание образованию, здравоохранению, предпринимательству и расширению прав и возможностей женщин. Банки имели более широкий спектр продуктов по депозитам (92%) и страхованию (30%) (рисунок 2.3).

Из всего спектра финансовых и нефинансовых услуг МФО в Узбекистане чаще всего ограничиваются следующими видами:

- предоставление консультационных услуг для развития предприятий (навыки и обучение основам ведения бизнеса, включая бухгалтерский учет, маркетинг, производство и т. д.),
- предоставление социальных услуг в области здравоохранения, образования, снижения конфликтов в семье и т. д.

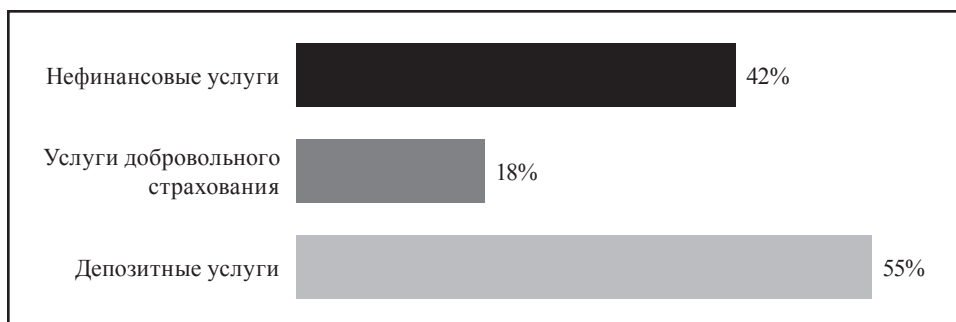
Обобщая вышесказанное, можно сказать, что характер предлагаемых услуг зависит от целей и задач МФО, от условий законодательства, потребностей целевых групп, уровня развития бизнеса потенциальных клиентов, а также стоимости предоставляемых дополнительных услуг.

### 2.3. ПРОДУКТЫ МИКРОФИНАНСИРОВАНИЯ

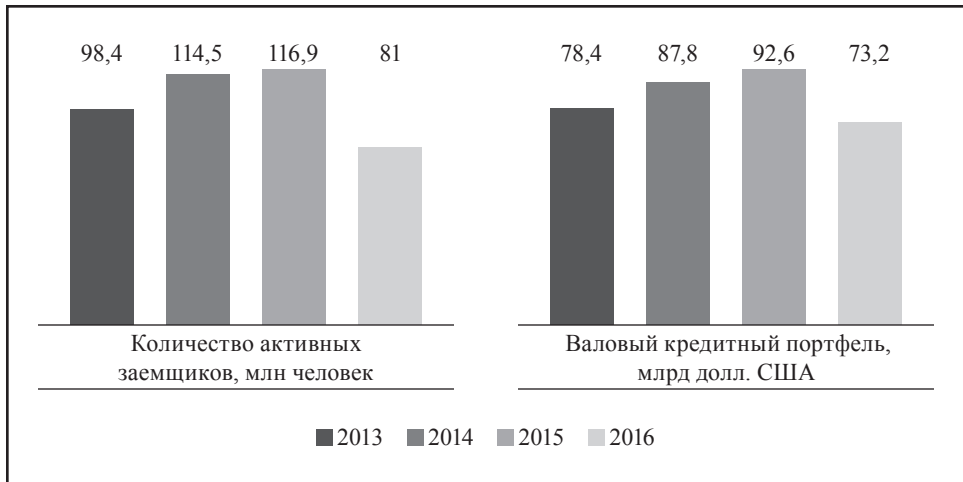
В последнее время все чаще финансовые посредники выходят на рынок финансовых услуг с предложениями предоставления определенных финансовых продуктов.

Финансовый продукт — это форма представления финансовой услуги на рынке. Финансовый продукт и финансовая услуга выступают как форма и содержание во взаимосвязи. Финансовый продукт может иметь комплексный характер и быть формой выражения нескольких услуг. Например, пользователь пластиковой карты наряду с расчетными услугами может получать в процессе ее применения и другие виды услуг — кредитные, депозитные.

**Рисунок 2.3. Предложение МФО без учета кредитов в 2016 году**



**Рисунок 2.4. Тенденции в области микрокредитования**



Продукты микрофинансирования включают услуги по предоставлению займов, приему вкладов, страхованию, денежным переводам, микролизингу, а также другие финансовые услуги.

Микрокредиты, один из основных продуктов микрофинансирования, — это предоставление займов в сравнительно небольших суммах тем субъектам малого предпринимательства и представителям малообеспеченных слоев населения, для которых банковские услуги недоступны из-за того, что заемщики не могут выполнять требования традиционной финансовой системы.

В настоящее время насчитывается более 3000 микрофинансовых организаций. Совокупный портфель микрокредитов составляет около 100 млрд долл. США, количество потребителей микрофинансовых услуг в течение последних 10 лет увеличилось более чем в 5 раз, составив более 300 млн человек, в то время как общий объем спроса в секторе микрофинансирования составляет 1 млрд микрозаемщиков.<sup>8</sup> Данная ситуация приводит к огромному недостатку денежных средств, оцениваемому в 2 трлн долл. США.<sup>9</sup>

На глобальном уровне МФО зафиксирован ежегодный рост кредитного портфеля на +9,4% и числа заемщиков на +9,6%. 100 крупнейших микрофинансовых институтов (ранжированных по кредитному портфелю) составляют 76% мирового рынка микрофинансирования с кредитным портфелем 77,1 млрд долл. и охватом 81,1 млн клиентов в секторе микрофинансирования.<sup>10</sup> Согласно исследованию Microfinance Barometer 2017<sup>11</sup>, в 2016 году небанковские финансовые учреждения работали с 35% заемщиками во всем мире, тогда как среди банков данный показатель составляет 33%, а среди некоммерческих организаций — 32%. При этом средний размер банковского кредита составлял 1576 долл., кредита небанковских финансо-

<sup>8</sup> Microfinance Market Outlook 2016, <http://www.responsability.com/investing/data/docs/en/17813/Microfinance-Outlook-2016-EN.pdf>.

<sup>9</sup> Microcredit Summit Campaign Report 2014 [www.microcreditsummit.org](http://www.microcreditsummit.org).

<sup>10</sup> Microfinance Barometer 2017: Global trends of the sector [http://www.convergences.org/wp-content/uploads/2017/09/BMF\\_2017\\_EN\\_FINAL.pdf](http://www.convergences.org/wp-content/uploads/2017/09/BMF_2017_EN_FINAL.pdf).

<sup>11</sup> <https://www.microfinancegateway.org/library/microfinance-barometer-2017>.

вых учреждений — 766 долл., кредита некоммерческих организаций — 334 долл. (рисунок 2.4).

Микрофинансирование представляет собой розничные финансовые услуги на небольшие суммы (по классификации ООН до 300% от показателя ВВП на душу населения), предназначенные для клиентов, имеющих низкий уровень дохода или не имеющих доступа к традиционным финансовым услугам.

Продуктовый ряд — совокупность финансовых продуктов, предлагаемых финансовым посредником на рынке. Процесс внедрения финансовой услуги (финансового продукта) на рынок охватывает следующие основные этапы:

- поисковые исследования;
- разработка концепции новой или усовершенствование существующей финансовой услуги (финансового продукта);
- маркетинговые исследования;
- непосредственная разработка новой или усовершенствование существующей финансовой услуги;
- испытания и оценки финансовой услуги, учитывая ее приемлемость;
- внедрение финансовой услуги на рынок.

Успешное развитие рынка финансовых услуг основывается на регулировании и контроле правильности предоставления финансовыми учреждениями своим клиентам розничных финансовых услуг и продажи финансовых продуктов. Это прежде всего касается раскрытия информации для небольших инвесторов и требований к финансовым учреждениям по определению приемлемости рекомендованных ими финансовых продуктов.

Для современной финансовой науки понятие приемлемости является относительно новым и имеет довольно широкое толкование. В Докладе совместного форума Базельского комитета по банковскому надзору, Международной организации комиссии регулирования ценных бумаг и Международной организации органов страхового надзора на тему "Приемлемость для клиентов в розничных продажах финансовых продуктов и услуг" содержится толкование этого термина.

Приемлемость определяется как степень того, насколько продукт или услуга, предлагаемые посредником, соответствуют финансовому состоянию розничного клиента, инвестиционным задачам, уровню толерантности к риску, финансовой необходимости, знания и опыту.

Итак, финансовая услуга с позиции приемлемости для конкретного клиента оценивается, учитывая такие ее характеристики, как удобство, целесообразность, прозрачность, а также уровень соответствия клиенту (стоимость услуги, толерантность к риску, эффективность потребления).

На сегодняшний день понятие приемлемости признается в регулятивных требованиях надзорных органов практически всех стран мира. Разногласия в его определении и применении различаются как по странам, так и по секторам, и касаются объемов предоставляемой информации, характера финансовых услуг и продуктов, полномочий субъектов рынка и органов регулирования и надзора.

В большинстве стран требования к приемлемости финансовых услуг возникают тогда, когда учреждение дает совет клиенту или рекомендует финансовый продукт для покупки. Например, в секторе инвестиций США, Канады, Японии и стран ЕС определение приемлемости может быть сделано в момент оформления рекомендации или предоставления услуги, а стандарты приемлемости применяются после предоставления таких рекомендаций.



Определенные сложности могут быть в ситуации нарушения правил продажи (некорректная продажа — "mis-selling"), когда учреждение продает клиенту продукт, неприемлемый для него. В большинстве стран обязательства за некорректную продажу продуктов возложены на агента по продаже, а не на разработчика продукта. Соблюдение стандартов приемлемости органы регулирования и надзора обеспечивают путем инспектирования и надзора подходов и мер воздействия, особенно это характерно для банковского и страхового сектора.

Таким образом, подход финансовых учреждений к продаже финансовых продуктов и услуг на основе максимально полной реализации принципов приемлемости является основой доверия клиентов к финансовым рынкам и направляется на обеспечение защиты их прав.

Исключительно важное значение для характеристики финансового продукта или услуги имеет практика раскрытия информации финансовыми учреждениями, поскольку это помогает клиентам принять более взвешенные решения и уменьшить риск некорректной продажи. По содержанию раскрытие информации призвано помочь клиенту обосновать свое решение о приобретении продукта или услуги.

Цели деятельности МФО достигаются путём предоставления продуктов и услуг категориям клиентов или целевым группам (которые были выбраны в качестве субъектов предоставления услуг), в основном среди предприятий малого бизнеса и частных предпринимателей. Подход по обоснованию предоставления услуг обычно основывается на следующих категориях:

- *финансовое посредничество*, или обеспечение финансовыми продуктами и услугами, такими как микрокредиты, микрострахование, микролизинг, кредитные карты, обслуживание системы платежей и переводов. Финансовое посредничество не требует постоянных субсидий (только на начальном этапе), поскольку осуществляется на основе финансовой самокупаемости;
- *социальное посредничество, а также оказание социальных услуг*, включает в себя процесс построения человеческого и социального капитала, необходимого для устойчивого финансового посредничества, а также предоставление соци-

## **Вставка 2.2. Критерии выбора подхода по предоставлению услуг МФО**

МФО принимает минималистский или более целостный подход в зависимости от целей и обстоятельств (спроса и предложения), при которых она работает. Если МФО выбирает целостный подход, она должна знать о наличии следующих потенциальных проблем:

- предоставление финансовых и нефинансовых услуг — это две различные функции, которые иногда могут привести институт к следованию совершенно противоположным целям;
- клиенту сложно различать социальные услуги, за которые обычно не платят, от финансовых услуг, за которые нужно платить, в то время когда оба вида услуг предоставляются одной организацией;
- множество услуг, предоставляемых МФО, могут вызвать трудности для МФО в определении стоимости каждого вида услуг и контроля над их выполнением;
- нефинансовые услуги редко устойчивы в финансовом отношении.

альных услуг, охватывающих вопросы улучшения благосостояния клиентов микрофинансирования: консультирование по вопросам здравоохранения, питания, образования, гендерных аспектов и повышения образованности;

- *консультационные услуги по развитию бизнеса* включают в себя нефинансовые услуги по поддержке клиентов микрофинансирования: бизнес-тренинги, маркетинг и услуги передовой технологии, развитие навыков, анализ по секторам и т. д.

Из названных категорий в теории микрофинансирования наиболее полно разработаны услуги по финансовому посредничеству, которые можно подразделить на пять видов: 1) *микрокредиты*; 2) *микросбережения*; 3) *микрострахование*; 4) *микролизинг*; 5) *денежные переводы*.

Насколько широко МФО должны охватывать представленные выше категории услуг, зависит от принятого подхода к микрофинансированию. В литературе ведутся большие споры по поводу того, быть ли МФО *минималистом* — то есть предлагать лишь финансовое посредничество, или *целостным* — предлагать как финансовое посредничество, так и другие услуги. На практике многие МФО предлагают социальное посредничество в определенном объеме.

*МФО, предлагающие минималистский подход*, оказывают финансовое посредничество, периодически предлагая небольшие услуги социального посредничества. Такие МФО считают, что отсутствие доступного краткосрочного кредита является единственным «недостающим звеном», необходимым для эффективной деятельности предпринимателей. Такой подход позволяет МФО четко формировать свою целевую аудиторию, поскольку предоставляется только один вид услуг.

*МФО, предлагающие целостный подход*, предоставляют сочетание различных видов финансового и социального посредничества. Даже если МФО не предоставляет все категории услуг, она пользуется преимуществом быть ближе к клиенту и, в зависимости от целей, предоставляет те виды услуг, которые наиболее востребованы клиентом в данный конкретный момент.

Существующие в Узбекистане МФО предлагают ограниченный набор финансовых продуктов и социальных услуг, которые не всегда соответствуют нуждам потенциальных клиентов. В то же время многие виды финансовых и социальных услуг (микрокредитование, услуги по развитию бизнеса, социальные услуги), которые обычно входят в сферу действия МФО, оказываются другими организациями (коммерческими и некоммерческими) и даже государственными ведомствами.

В силу специфичности клиентов микрофинансирования, финансовые учреждения не рассматривают небольшую предпринимательскую деятельность предпринимателей и людей с низкими доходами в качестве субъектов для прибыльных инвестиций. Органы социальной поддержки, если не учитывать деятельность Министерства труда и социальной защиты населения, не рассматривают вопросы социальной поддержки населения в контексте стимулирования их микро-предпринимательской деятельности.

Есть и другие причины, сдерживающие расширение ассортимента микрофинансовых услуг. Например, страхование кредитного и других рисков осуществляется в Узбекистане на общих основаниях, в соответствии с Законом «О страховой деятельности». В то же время согласно Закону Республики Узбекистан «О микрокредитных организациях» МКО не вправе непосредственно осуществлять страхование. Это ограничивает деятельность МФО в сфере страхования ролью агента. Понятие и особенности микрострахования, стимулы для его развития действующим законодательством не определены, что и приводит к неразвитости этих услуг в Узбекистане.

## 2.4. ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ОБЛАСТИ МИКРОФИНАНСОВЫХ УСЛУГ

В последнее время количество клиентов банков, интересующихся и переходящих к практическому использованию удаленных сервисов, растет очень быстро. Обусловлен этот процесс в первую очередь теми преимуществами, которые предоставляют пользователям технологии дистанционного обслуживания, а также во многом бурным распространением интернета, развитием технических средств и технологий.

Такие термины, как электронный банкинг, домашний банкинг и другие (*e-banking, home-banking*), часто используются как синонимы для понятия дистанционного банковского обслуживания.

Дистанционное банковское обслуживание (ДБО) — это комплекс услуг удаленного доступа клиентов к различным банковским операциям. При этом клиент без визита в банк (удаленно) передает банку необходимые распоряжения и получает нужную информацию. Успех в распространении и развитии систем ДБО обеспечило то, что такие системы стали возможны, доступны и востребованы. ДБО можно классифицировать по различным критериям:

1. Канал доставки банковских услуг.
2. Тип информационной системы, используемой для осуществления банковских операций.
3. Субъекты, пользующиеся услугами.
4. Вид предоставляемой информации или возможных операций при пользовании услугами.
5. Степень универсальности или комплексности предоставляемых операций.
6. Условия предоставляемых услуг.

*Основные преимущества ДБО для клиента:*

1. удобство — клиент может пользоваться услугами из любой точки земного шара;
2. оперативность — оплата услуг при помощи систем дистанционного обслуживания происходит с большой скоростью, иногда мгновенно;
3. доступность — стоимость пользования услугами удаленного обслуживания невелика, часто банки предоставляют услуги ДБО бесплатно;
4. выгодность — часто банки предоставляют клиенту возможность выполнения удаленных банковских операций по более выгодным тарифам, чем при обслуживании клиента в офисе;
5. разнообразие — многие банки поддерживают и развивают различные каналы дистанционного обслуживания (интернет, мобильный или стационарный телефон).

Использование услуг дистанционного обслуживания клиенту обеспечивает удобство и экономию времени, так как для совершения операций не нужно ехать в офис банка, терять время на дорогу и очереди. Клиент получает необходимый набор банковских услуг в удобном для него формате и месте, без дополнительных финансовых и временных затрат. Как правило, клиенты обращаются к услугам ДБО тогда, когда обычные каналы оплаты перестают их удовлетворять.

*Основные преимущества ДБО для банка:*

1. Экономическая выгода за счет сокращения стоимости обслуживания клиента — затраты на оказание услуг клиенту в отделениях банка и точках продаж значительно выше, чем при удаленном взаимодействии. Конечно, банк несет

немалые затраты на внедрение системы ДБО, но они окупаются через некоторый период времени и, чем больше клиентов банк подключает к удаленным сервисам, тем короче период окупаемости затрат.

2. Удаленное обслуживание, к которому относится и обслуживание клиентов с помощью терминалов и устройств самообслуживания, гораздо эффективнее, по сравнению с традиционным обслуживанием в офисе банка, т. к. ни один банк не в состоянии обслужить в своих офисах десятки тысяч клиентов. Вследствие сокращения времени на взаимодействие с клиентом пропускная способность обслуживания увеличивается. И чем активнее банк работает с частными клиентами, тем больший эффект дает дистанционное обслуживание.
3. Внедрение дистанционного обслуживания помогает решать задачи развития точек присутствия и обеспечивает доступность для клиента услуг банка в любом месте и в любое время.
4. Появляются возможности привлечения клиентов вне зависимости от их географического местонахождения, банк получает выход на новые клиентские сегменты, которые банк не обслуживал до внедрения удаленных сервисов.
5. Увеличивается скорость и повышается качество обслуживания клиентов.
6. Увеличивается точность совершаемых банковских операций, уменьшается количество возможных ошибок, снижаются операционные риски банка.
7. У банка появляются возможности для решения важных дополнительных задач, например, предоставление клиенту оперативной информации о новых банковских продуктах или сообщение клиенту о необходимых действиях (своевременном погашении просрочки, окончании срока депозита и т. п.)
8. Повышается конкурентоспособность банка благодаря возможности создания принципиально новых банковских продуктов и быстрого масштабирования и интегрирования банковских услуг с другими финансовыми услугами, использующими удаленный доступ к денежным счетам.

Таким образом, грамотно внедряя и развивая дистанционное обслуживание, банк повышает эффективность своей деятельности и расширяет свой бизнес за счет продажи банковских продуктов и привлечения новых клиентов.

Наряду с многочисленными преимуществами использование ДБО не лишено и *недостатков*. Общий недостаток ДБО обусловлен именно особенностями такого обслуживания, то есть тем, что банковские операции выполняются клиентом удаленно без непосредственного общения со специалистами банка. Именно поэтому возникает проблема верной идентификации клиента при дистанционном выполнении им банковских операций. Эта проблема существует как для кредитных организаций (банков), так и для клиентов. Для банка нужны гарантии того, что удаленные операции осуществляет именно тот человек, которому банк предоставил на это право. Клиент должен быть уверен, что никто кроме него (по злому умыслу или по ошибке) не сможет распоряжаться его счетами в банке. Если же при использовании какой-либо из разнообразных услуг ДБО возможны несанкционированные действия с чьей-либо стороны, то такая услуга не будет востребована, несмотря на все ее многочисленные преимущества. На первых этапах появления и распространения услуг ДБО возможным проблемам и недостаткам, связанных с их использованием, уделялось недостаточно внимания, бурное развитие дистанционных услуг обусловлено в первую очередь теми преимуществами, которые они предоставляют банкам и их клиентам. Однако, появившиеся случаи мошеннических действий, технических сбоев и других инцидентов заставили всех субъектов, участвующих в реализации и

эксплуатации услуг ДБО (кредитные организации, клиенты, разработчики систем) более серьезно относиться к обеспечению безопасности дистанционных сервисов.

Нельзя не отметить и тот факт, что при использовании услуг ДБО зависимость клиентов от программно-технических и коммуникационных средств становится больше, чем при традиционном обслуживании клиента в офисе банка. Однако, указанное является скорее особенностью услуг ДБО, чем их недостатком.

Каждый из видов ДБО наряду с преимуществами, отличающими один удаленный сервис от другого, обладает и недостатками, связанными с особенностями конкретной программно-технической реализации конкретного канала ДБО и его эксплуатации.

Недостатки, существующие при использовании того или иного вида ДБО, устранимы в той или иной степени различными организационными и техническими способами.

С началом глобального финансового кризиса многие специалисты прогнозировали потерю интереса к рынку технологий. Эти предположения не сбылись. Современные тенденции показывают, что все больше и больше молодых компаний пользуются спросом у инвесторов, готовых увеличить их капитализацию не только до миллионов, но и до миллиардов долларов.

**FinTech**<sup>12</sup> — это использование технологий, позволяющих делать финансовые сервисы более эффективными. Словом FinTech обычно называют стартапы, которые используют новейшие технологии в сфере финансов.

Технологические проекты в области финансовых сервисов считаются одним из самых перспективных (а потому востребованных) направлений для стартапов, несмотря на сложности госрегулирования, с которыми приходится сталкиваться, работая в этом направлении.

Существует два основных вида продуктов на базе FinTech. Первый, достаточно давно представленный на рынке, обеспечивает софт и услуги финансовым сервисам, т. е. использует модель B2B<sup>13</sup>. Второй, активно развивающийся в последнее время, ориентирован на конечного потребителя, то есть охватывает рынок B2C и стремится выполнить крайне амбициозную задачу — составить конкуренцию традиционным поставщикам финансовых услуг в борьбе за массового клиента.

Можно сказать, что FinTech — это революция в сфере мобильного банкинга. Спектр специализации таких проектов от онлайн и мобильных приложений до сфер торговли, обмена валют, управления личными финансами. Персонализированные предложения современных приложений, простой и удобный дизайн, финансовые интернет и мобильные приложения сегодня появляются и размножаются в геометрической прогрессии.

FinTech — это мейнстрим, быстро набирающий обороты. В таких областях, как онлайн-кредитование, денежные переводы и кредитные рейтинги, FinTech-компании нарушают доминирование крупнейших игроков финансовых услуг. FinTech — это не новое явление, несколько лет назад это были скромные стартапы, которые предлагали ограниченные услуги по кредитованию через Интернет или услуги по переводу денег.

FinTech уже не являются стартапами; некоторые, такие как Кредитный Клуб (Lending Club), стали общеизвестными, другие стали частью таких компаний, как Apple, Google и Samsung. Каждая FinTech — компания поставляет (или готова поставлять) узкоспециализированные приложения финансовых услуг, часто более эффективные и

---

<sup>12</sup> FinTech — Financial technology / ФинТех — Финансовые технологии.

<sup>13</sup> B2B — «Business to business» — рус. «бизнес для бизнеса», сокращённо произносится — «би ту би».

с меньшими затратами, чем услуги традиционных компаний. Естественно, что FinTech привлекают клиентов в большем количестве. По сведениям CB Insights, глобальное финансирование FinTech стартапов в первые три квартала 2015 года достигло 11,2 млрд долл. США, что почти вдвое превысило финансирование всего прошлого года.

Первая группа компаний выбрала выжидательную тактику — сохранить свои ресурсы до того момента, пока не появятся четкие победители технологий. Но такие компании рискуют оказаться неподготовленными, когда угроза для их бизнеса станет неизбежной.

Вторая группа приобрела FinTech-фирмы, чтобы получить доступ к новым технологиям, но они часто сталкиваются с проблемой интеграции.

Третья группа компаний инвестирует значительное время и деньги в разработку собственной ИТ-системы, которая, как правило, носит фрагментарный характер и осложняется унаследованными системами, которые трудно поддерживать, обновлять и улучшать. Многие из этих компаний надеются повторить подход FinTech по быстрому созданию инновационных, гибких групп для разработки новых предложений, с акцентом на цифровых функциях и анализе данных. Но эти внутренние команды обременены десятилетиями формировавшейся инфраструктурой, регулируемой устоявшимися интересами подразделений. Несмотря на это, выделение больших средств на ИТ-усовершенствования является конструктивным для большинства организаций, но он явно уступает FinTech, поскольку ИТ-отделам компаний невозможно быть столь же гибкими, как FinTech стартапу.

Альтернативная стратегия для компании — это самой стать динамичным центром FinTech, создав новую бизнес-экосистему. Вместо того, чтобы тратить ресурсы на разработку собственного продукта или изучение будущих тенденций в отрасли, гораздо эффективнее налаживать партнерские отношения со сторонними поставщиками технологий. Выбор программного обеспечения и приложений, которые соответствуют бизнес-критериям вашего финансового учреждения, и налаживание продуктивных взаимодействий с поставщиками позволит быстро предложить свои решения в рамках согласованного интегрированного продукта. Сосредоточение на том, что компания делает лучше всего — например, определение инвестиционной тематики, оценки кредитного риска, управление рисками контрагента, исполнение и урегулирование финансовых операций, использование пула FinTech инноваций позволит поддержать или расширить услуги и возможности организации на основном рынке.

Для многих традиционных финансовых институтов эта стратегия потребует фундаментального сдвига в структуре и подходе к работе. Компания должна стать более гибкой, научиться быстро реагировать на запросы клиентов и быть способной внедрять новые технологии, как только они появляются.

Изменение любой бизнес-модели — трудный процесс, а превращение в FinTech ориентированную организацию является даже потенциально опасным. Быстрое и необдуманное интегрирование различных технологий и новых продуктов может разрушить доверие к бренду и привести к потере клиентов. По этой причине необходимо установить высокие стандарты для взаимодействия и нарисовать полную картину ожиданий клиентов от компании. И только после этого определить первичные рекомендации по выбору новых технологий для внедрения.

Учитывая то, как быстро меняются финансовые технологии и вкусы потребителей, действующие финансовые институты не могут позволить себе игнорировать FinTech. Умение планировать, быть внимательным к потребностям клиентов и

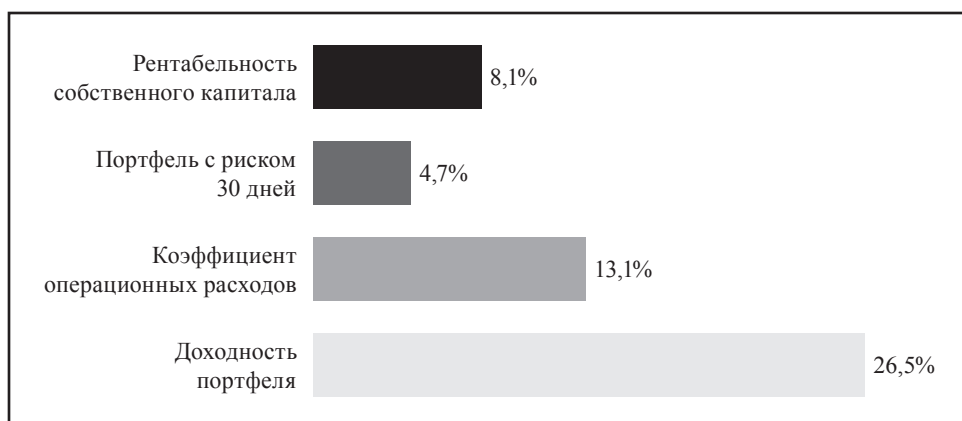
продуктивные отношения с внешними новаторами помогут фирме быть успешной. Трудно предугадать, как будет выглядеть финансовый сектор в будущем, но соблюдение этих принципов позволит компании быть первой, независимо от того, какие инновации ждут впереди.

## 2.5. НОВЫЕ РУБЕЖИ В СФЕРЕ МИКРОФИНАНСИРОВАНИЯ

В последние годы многие страны добились значительных успехов в обеспечении широких слоев населения финансовыми услугами благодаря развитию микрофинансирования. Микрофинансовый сектор получил общественное признание и достиг весомых практических результатов. Подтверждением тому является проведение ООН в 2005 г. «Международного года микрокредитования и развития духа предпринимательской инициативы», а также присуждение Нобелевской премии мира 2006 года «социальному банкиру» из Бангладеш Мухаммаду Юнусу. Присуждая премию, Нобелевский комитет отметил: «Прочный мир не может быть достигнут до тех пор, пока обширные группы населения не найдут способы вырваться из тисков нищеты. Микрокредитование является одним из таких способов». Основанный им «Грамин Банк» стал эталоном «классического» эффективного микрофинансирования. Широкую известность за пределами страны получили многие национальные лидеры в области микрофинансирования, включая Banco Solidario (Боливия), Compartamos (Мексика), Enterprise Development Group (США).

По данным Microfinance Information Exchange за 2013–2016 гг., объем активов общемирового сектора микрофинансирования удвоился, превысив 100 млрд долл. США, а число обслуживаемых клиентов выросло на 50%, превысив 80 млн человек в более чем ста странах. Средняя доходность капитала для учреждений, представляющих отчет об обмене информацией о микрофинансировании, в 2016 году составила 8,1% по сравнению с 7,9% в 2015 году и 9,6% в 2014 году. НПО и сельские банки были единственной группой, которая наблюдала позитивные изменения в 2016 году. Доходность по валовому портфелю займов в 2016 году составила 26,5%, что почти аналогично 2015 году. Соотношение операционных расходов, мера стоимости услуг составило

**Рисунок 2.5. Средние показатели эффективности микрофинансовых организаций в 2016 году**



### Вставка 2.3. Исламское микрофинансирование

Исламское микрофинансирование становится все более важным инструментом по борьбе с бедностью, особенно в сельской местности, и способствует расширению доступа населения к финансовым услугам.

С учетом того, что почти 650 млн мусульман во всем мире выживает менее чем на 2 доллара в день, исламское микрофинансирование может решить многие проблемы в странах третьего мира и не только.

Величина всей исламской финансовой индустрии в настоящее время оценивается в 2 трлн долларов, и сектор продолжает расширяться темпами порядка 15% в год.

Согласно аналитическому отчету исследовательской организации Technavio, сегмент исламского микрофинансирования в период с 2014 по 2018 гг. будет расти среднегодовыми темпами — 19,7%.

«Исламское микрофинансирование играет ключевую роль в искоренении бедности в слаборазвитых странах мира. Огромная часть исламского населения не хочет пользоваться обычными финансовыми продуктами из-за их несоответствия принципам ислама. Исламское микрофинансирование — способ развития финансовой грамотности среди населения», — говорится в исследовании.

В настоящее время контракты *мурабаха* составляют 80% от мирового рынка исламского микрофинансирования, величина которого, по оценкам Дубайского центра исламского банкинга и экономики Alhuda, составляет свыше 1 млрд долл. США.

Пока исламское микрофинансирование сконцентрировано в небольшом количестве стран. 80% этого рынка приходится на Индонезию, Бангладеш и Афганистан. Однако в последние годы спрос на такие услуги возрастает и в других странах, таких как Иордания, Алжир, Сирия, Судан, Сомали, Йемен, Азербайджан, Казахстан, Пакистан и Маврикий.

13,1% в 2016 году на глобальном уровне, что немного ниже, чем в предыдущем году (13,3%). Глобальный портфель риска (PAR), превышающий 30 дней, составил 4,7% в 2016 году, чуть более высокий показатель, чем в 2015 году (3,9%) (рисунок 2.5). Во многом это стало возможным благодаря изменению отношения органов финансового (банковского) регулирования и надзора, которые стали учитывать особенности резервирования и надзорных требований в отношении микрофинансовых операций, а также поощрять развитие микрофинансовых институтов. Развитие институтов и технологий микрофинансирования является важным фактором успеха в построении всеохватывающей финансовой системы, в основе которой должна лежать институционально диверсифицированная модель розничного финансового рынка.

В настоящее время во всем мире наблюдается активное развитие данной сферы оказания кредитных услуг. Такое положение вещей стало возможным вследствие того, что участники современного потребительского кредитного рынка могут предложить посредством Всемирной сети новые каналы получения денежных средств. Такой вид кредитования характеризуется тем, что является наиболее упрощенной формой и наиболее востребован потребителями сегодняшнего дня. Любому потенциальному заемщику, чтобы осуществить процесс кредитования, не придется самостоятельно оформлять заем в отделение какой-либо МФО.



## КЕЙС-СТАДИ 1 ПО МОДУЛЮ 2

Внимательно рассмотрите ситуации ниже и ответьте на вопросы:

1. Какова роль и значение предоставленных микрофинансовых услуг (продуктов) для населения этих стран?
2. От чего зависит характер и виды предоставляемых услуг?
3. Знаете ли Вы случаи, когда услуги микрофинансирования отрицательно повлияли на решение какого-либо вопроса?
4. Приведите примеры успешного микрофинансирования из Вашей жизни.

### Примеры эффективной работы микрофинансовых услуг

**В контексте бедности.** В Бангладеш программы "Грамин банка" по микрокредитованию были признаны макроэкономически значимыми (48% бедных семей, получивших займы, смогли вырваться из черты бедности). В целом, в Бангладеш 5% клиентов "Грамин банка" избавляются от бедности каждый год, участвуя в программах микрофинансирования. Причем семьи имеют возможность поддерживать результаты. В Индии 3/4 клиентов МФО SHARE, принимавших участие в программе, добились существенного улучшения экономического благосостояния, при этом половина клиентов избавилась от бедности.

**В контексте повышения уровня образования.** В семьях, получивших малые ссуды Комитета развития сельской местности Бангладеш (BRAC), удвоился (с 12% до 24%) показатель уровня базовых знаний в чтении, письме и арифметике среди детей в возрасте 11–14 лет. В Гондурасе клиенты, получившие малые ссуды организации Save the Children, увеличили доходы, что дало им возможность обучать детей в школе.

**В контексте здравоохранения.** В Уганде, в рамках программы микрофинансирования Фонда кредитной и общественной помощи, 95% клиентов обеспечили лучший уровень здравоохранения и питания для своих детей. Аналогичным образом 32% клиентов использовали, по меньшей мере, один из методов профилактики СПИДа (по сравнению с 18% для лиц, не являющихся клиентами). В Бангладеш меньшее количество клиентов BRAC страдает от недоедания по сравнению с остальным населением, и показатели недоедания уменьшаются по мере увеличения продолжительности членства в программе.

**В контексте гендерного равенства.** В рамках программы Women's Empowerment в Непале было установлено, что 68% ее участниц принимают решения относительно распоряжения собственностью, планирования семьи и образования своих дочерей, а также при заключении браков своих детей. В Боливии и Гане участие женщин в программах микрофинансирования привело к повышению их статуса внутри общины. Участницы из Ганы играют более активную роль в проведении церемоний общины, тогда как участницы из Боливии активно участвуют в местном самоуправлении.

**Примеры деятельности МФО в Узбекистане.** В 2000–2001 г. у многих фермеров существовали проблемы с оросительной водой, поскольку при распределении воды приоритет отдавался широким землям. Некоторые МФО начали давать микрокредиты для установки насосов, что позволило решить вопрос водообеспечения и снизить риски фермерства.

## КЕЙС-СТАДИ 2 ПО МОДУЛЮ 2

Рассмотрите примеры ниже и ответьте на вопросы:

1. Определите подход к микрофинансированию в приведенных странах.
2. Почему МФО некоторых стран предлагают ограниченный набор финансовых продуктов и социальных услуг?
3. Сравните методы и виды предоставляемых услуг в сфере микрофинансирования этих стран. Введены ли какие-нибудь новшества?
4. Как Вы думаете, почему некоторые финансовые и социальные услуги (микрокредитование, услуги по развитию бизнеса, социальные услуги), которые обычно входят в сферу действия МФО, оказываются другими организациями (коммерческими и некоммерческими) и даже государственными ведомствами?
5. Какие новые виды услуг Вы можете предложить для дальнейшего развития сферы микрофинансирования?

### Опыт некоторых стран в области микрофинансирования

#### Индонезия

Портфель микрозаймов формируется за счет добровольных сбережений, аккумулируемых сетью региональных представительств («деревенских банков»). Благодаря разнице между ставками по займам и доходностью, выплачиваемой по сбережениям, банк создает собственные доходы, реинвестируемые в пополнение кредитного портфеля. Bank Rakyat преимущественно работает с индивидуальными заемщиками, чем с группами солидарной ответственности. Банк использует механизмы, стимулирующие заемщиков своевременно исполнять обязательства по займам. Например, в дополнение к каждой ежемесячной выплате вменяется выплата 25% доли, аккумулирующейся на сберегательных счетах заемщика. Эта сумма возвращается заемщику в конце кредитного периода, в случаях если он своевременно исполнял обязательства по займу. В противном случае из нее вычитаются начисляемые суммы пеней и штрафов.

Грузия (сейчас считается одной из привлекательных стран для ведения бизнеса)

МФО «Константа» внедрила стратегию снижения затрат, предусматривающую использование служащих, работающих неполный день, для работы в так называемых точках обслуживания. Целью этого является достижение охвата неосвоенных вторичных сельскохозяйственных рынков и установление партнерских контактов с банками, имеющими разветвленные сети отделений с целью использования их ресурсов. Уделяется особое внимание совместимости целей, таких как достижение финансовой самообеспеченности и одновременно предоставление услуг малообеспеченным слоям населения Грузии.

#### Босния и Герцеговина

Услуги. МПБ нацелен на предложение качественных и диверсифицированных услуг, включая займы, депозиты, текущие счета, а также услуги по переводу денег внутри страны и за рубежом. Кредиты МФО находят разнообразное применение в торговле,

обслуживании, строительстве и реконструкции жилья. Диверсификация использования кредитов позволяет МПБ рассредоточить риск и тем самым сделать организацию менее уязвимой в условиях экономических флуктуаций. Расширение сети отделений позволило МПБ предоставить услуги денежных переводов по всей территории страны, а также работать с несколькими сотнями новых кредитов каждый месяц.

#### Мозамбик

GARI Sarl — МФО разработала инновационный механизм предоставления микрофинансовых услуг сельской бедноте при посредничестве федераций, объединяющих малые фермерские хозяйства. Каждая федерация предоставляет кредиты ассоциациям — членам, получающим сельскохозяйственную продукцию от своих членов и других местных фермеров, а затем доставляет ее федерации в качестве платы за кредит. Около 80% прибыли от реализации продукции возвращается назад ассоциациям, а компания удерживает 20% прибыли для покрытия процентных платежей и затрат.

#### Индия

Услуги. Обычно кредиты должны быть использованы в течение первой недели после получения, но в случае кредитов для приобретения жилья этот срок увеличивается до трех месяцев. Культура своевременности расчетов по кредиту поддерживается на очень высоком уровне. Санкции за неплатежи соблюдаются строго (например, наказываются другие члены группы, которые должны заплатить за должника). Такие методы предотвращают появление недобросовестных клиентов. Погашение кредитов производится малыми частями, которые вносятся еженедельно. Получение суммы платежа, депозита или выплата займа происходит по месту жительства клиента в удобное для него время, вместо того чтобы заставлять клиента идти в отделение банка.

#### Чили

Услуги. В услуги входят: расчетные и сберегательные счета, депозитные сертификаты, различные схемы кредитования, кредитные и дебетовые карточки, потребительские кредиты, кредиты на образование и приобретение жилья, сберегательные услуги страхования здоровья и жизни, наличие доступа к банку в режиме «онлайн», а также доступ к национальной сети банкоматов.

#### Филиппины

Основным назначением МФО осталось то же: обеспечить предоставление банковских услуг, рассчитанных специально на безземельных сельских рабочих, путем приближения этих услуг к сельским населенным пунктам и путем минимизации стоимости операций; обеспечить предоставление займов под беззалоговые проекты; создать банк для безземельных крестьян, который бы контролировался его безземельными членами. Плотность населения способствовала расширению сети отделений банка в сельской местности.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И ВОПРОСЫ ПО МОДУЛЮ 2

### ВОПРОСЫ

1. Перечислите ряд финансовых услуг, право осуществления которых принадлежит только банкам.
2. Какие финансовые услуги предоставляются не только банками? Объясните почему.
3. Каким образом классифицируются финансовые услуги исходя из особенностей их предоставления клиентам?
4. Дайте определение понятия «финансовый продукт».
5. Что представляют собой нефинансовые услуги (продукты)? Приведите примеры нефинансовых услуг (продуктов).
6. Каковы критерии выбора подхода по предоставлению услуг МФО?
7. Расскажите о дистанционном банковском обслуживании и о его классификациях по различным критериям.
8. Какие преимущества и недостатки в ДБО?
9. Какие технологические проекты в области финансовых сервисов и микрофинансирования на сегодняшний день пользуются успехом?
10. Что такое FinTech? Расскажите о продуктах, построенных на базе FinTech.

### ТЕСТЫ

1. **Какие финансовые услуги включает в себя микрофинансирование?**
  - A. по приему вкладов
  - B. по страхованию, по денежным переводам
  - C. по предоставлению займов, микролизингу
  - D. все ответы верны
2. **Что такое микрокредиты?**
  - A. предоставление краткосрочных займов крупным предпринимателям
  - B. предоставление займов в сравнительно небольших суммах тем субъектам малого предпринимательства и представителям малообеспеченных слоев населения, для которых банковские услуги недоступны из-за того, что заемщики не могут выполнять требования традиционной финансовой системы
  - C. предоставление займов государству
  - D. предоставление займов в больших количествах для открытия крупного предприятия

- 3. На ранних этапах развития концепции беззалогового кредитования, разработанной лауреатом Нобелевской премии, профессором экономики, банкиром М. Юнусом, термин «микрофинансирование» — это:**
- A. методология кредитования с использованием эффективных способов обеспечения возвратности кредитов — предоставление (привлечение) краткосрочных займов мелким предпринимателям
  - B. инвестиционные вклады в развитие социальной сферы
  - C. предоставление микрофинансовых услуг субъектам малого предпринимательства и малообеспеченным слоям населения
  - D. предоставление малых займов для оплаты за предоставленные услуги или небольшую покупку
- 4. Какую цель преследует микрофинансирование?**
- A. предоставить займ в ограниченный срок
  - B. оказать содействие клиентам, которые считают себя неплатежеспособными
  - C. предоставление услуг только юридическим лицам
  - D. осуществление банковской деятельности
- 5. Что является объективной предпосылкой функционирования рынка финансовых услуг?**
- A. деятельность по предоставлению финансовых услуг является предпринимательской деятельностью и должна осуществляться систематически, на постоянной основе и с целью получения прибыли
  - B. услуги предоставляются в развивающихся и отсталых странах людям, которые через свое тяжелое материальное положение не могут претендовать на обычные финансовые услуги
  - C. нет правильного ответа
  - D. необходимость посредничества во взаимоотношениях между экономическими агентами по поводу перераспределения финансовых ресурсов
- 6. Ряд финансовых услуг, право осуществления которых принадлежит только банкам:**
- A. факторинг, денежный перевод
  - B. расчетно-кассовое обслуживание, купля-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах
  - C. кредитование, форфейтинг
  - D. выдача банковских гарантий, денежные переводы
- 7. Какие финансовые услуги предоставляются не только банками?**
- A. инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов
  - B. привлечение средств на депозиты
  - C. купля-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах
  - D. факторинг, форфейтинг
- 8. Какой из нижеперечисленных признаков не является одним из главных признаков любой финансовой услуги?**
- A. операции осуществляются в пользу третьих лиц, т. е. имеют посреднический характер

- B. цель операции — получение прибыли или сохранение реальной стоимости финансовых активов
- C. предметом сделки являются финансовые активы
- D. задачей и целью финансовой услуги является предоставление услуг только низшему слою населения

**9. Что такое финансовый продукт?**

- A. это форма представления финансовой услуги на рынке, которая может иметь комплексный характер и быть формой выражения нескольких услуг
- B. совокупность финансовых продуктов, предлагаемых финансовым посредником на рынке
- C. это любая операция, связанная с осуществлением или обеспечением осуществления платежа субъектом финансового мониторинга
- D. совокупность финансовых услуг клиентам в сфере финансового обслуживания

**10. Как трактуется одна из категорий подхода по обоснованию предоставления услуг МФО «социальное посредничество»?**

- A. процесс построения человеческого и социального капитала, необходимого для устойчивого финансового посредничества
- B. обеспечение финансовыми продуктами и услугами, такими как микрокредиты, микрострахование, микролизинг, кредитные карты, обслуживание системы платежей и переводов
- C. нефинансовые услуги по поддержке клиентов микрофинансирования: бизнес-тренинги, маркетинг и услуги передовой технологии, развитие навыков, анализ по секторам и т. д.
- D. все ответы верны

**11. Существует два подхода к микрофинансированию со стороны МФО. В чем заключается минималистский подход?**

- A. предоставляют сочетание различных видов финансового и социального посредничества. Даже если МФО не предоставляет все категории услуг, она пользуется преимуществом быть ближе к клиенту и, в зависимости от целей, предоставляет те виды услуг, которые наиболее востребованы клиентом в данный момент.
- B. оказывают финансовое посредничество, периодически предлагая небольшие услуги социального посредничества, такой подход позволяет МФО четко формировать свою целевую аудиторию, поскольку предоставляется только один вид услуг
- C. процесс построения человеческого и социального капитала, необходимого для устойчивого финансового посредничества
- D. нефинансовые услуги по поддержке клиентов микрофинансирования: бизнес-тренинги, маркетинг и услуги передовой технологии, развитие навыков, анализ по секторам и т. д.

**12. Из всего спектра финансовых и нефинансовых услуг МФО в Узбекистане какими видами чаще всего ограничиваются?**

- A. предоставление консультационных услуг для развития предприятий (навыки и обучение основам ведения бизнеса, включая бухгалтерский учет, маркетинг, производство и т. д.)

- B. предоставление социальных услуг в области здравоохранения, образования, снижения конфликтов в семье и т. д.
  - C. микрокредитование
  - D. все ответы верны
- 13. Какие услуги по развитию микропредприятий включают широкий спектр так называемого нефинансового вмешательства?**
- A. маркетинг и коммуникации, новые технологии, бизнес-тренинги, обучение навыкам ведения бизнеса
  - B. микрокредиты, микросбережения, микрострахование, микролизинг, денежные переводы
  - C. маркетинг и коммуникации, денежные переводы
  - D. микросбережения, новые технологии, бизнес-тренинги
- 14. Что понимается под дистанционным банковским обслуживанием (ДБО)?**
- A. предоставление кредита клиенту на основе данных, имеющихся в Интернете
  - B. банковские услуги за пределами страны
  - C. осуществление банковских операций непосредственно в банковских учреждениях
  - D. комплекс услуг удаленного доступа клиентов к различным банковским операциям
- 15. В таких областях, как онлайн-кредитование, денежные переводы и кредитные рейтинги, какие компании нарушают доминирование крупнейших игроков финансовых услуг?**
- A. E-banking
  - B. FinTech
  - C. SWIFT
  - D. Target

## ОТВЕТЫ

1–C; 2–B; 3–A; 4–B; 5–D; 6–B; 7–D; 8–D; 9–A; 10–A; 11–B; 12–D; 13–A; 14–D; 15–B.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. A Risk Management Framework for Microfinance Institutions, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), July 2000. URL: <http://www.gtz.de>.
2. Advancing Financial Inclusion to Improve the Lives of the Poor, Consultative Group to Assist the Poor (CGAP), Strategic Directions f. y. 2014 –f. y. 2018, may 15, 2013.
3. Banerjee A., Duflo E., Glennerster R. and Kinnan C. (2009), The Miracle of Microfinance? Evidence from a Randomized Evaluation, *MIT Department of Economics*, May.
4. Cull R., Demiguc-Kunt A., Morduch J. (2007), Financial performance and outreach: A global analysis of leading microbanks, *Economic Journal*, 117(517), 107–133.

5. Gutiérrez-Nieto B., Serrano-Cinca C., & Mar-Molinero C. (2009), Social efficiency in microfinance institutions, *Journal of the Operational Research Society*, 60(19).
6. Hermes N., Lensink R. (2007), The empirics of microfinance: what do we know?, *The Economic Journal*, 117 (517): F1-F10.
7. Hermes N., Lensink R. and Meesters A. (2011), Outreach and efficiency of microfinance institutions, *World Development*, 39(6), 938–948.



# МОДУЛЬ 3

---

## ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ МИКРОКРЕДИТОВАНИЯ

### Введение

- 3.1. Отличительные особенности микрокредитования
- 3.2. Методология микрокредитования: индивидуальная и групповая
- 3.3. Политика залогового обеспечения
- 3.4. Природа финансовых активов и скрининг бенефициариев
- 3.5. Процентные ставки в микрофинансировании

### ВВЕДЕНИЕ

Микрокредитные и микрофинансовые организации являются важным уровнем системы кредитования и призваны удовлетворять потребности в финансовых услугах предпринимателей, неохваченных в силу ряда объективных факторов (большие административные расходы, отсутствие кредитной истории, рентабельных проектов и ликвидного обеспечения) заинтересованностью банковского сектора.

Микрокредитные и микрофинансовые организации, осуществляющие только кредитование за счет своего капитала, грантов и взносов участников программ для мелких предпринимателей, представляют наименее регулируемый со стороны государства уровень системы кредитных отношений. Вместе с тем деятельность данных организаций с учетом рисков, связанных с обслуживанием целевой группы заемщиков, является наиболее затратной в сравнении с деятельностью других кредитных учреждений.

Микрокредитные и микрофинансовые организации помимо выдачи микрокредитов занимаются обучением и предоставлением консультационной помощи по ведению малого бизнеса потенциальным заемщикам для снижения собственных рисков. Таким образом, наряду с решением экономических задач, микрокредитные и микрофинансовые организации параллельно задействованы в решении социальных задач, направленных на развитие предпринимательской инициативы, обеспечение самозанятости экономически активной части населения, увеличение его общего уровня жизни и приобщение к кредитной культуре. Также одной из задач развития сектора микрокредитования являются легализация и вывод из теневого сектора мелких финансовых посредников.

Основным фактором, сдерживающим развитие системы микрокредитования, до настоящего времени было отсутствие концептуального подхода к развитию системы микрокредитования, комплексной поддержки со стороны государства данного сектора для повышения в последующем привлекательности микрокредитных организаций для потенциальных инвесторов.

### 3.1. ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ МИКРОКРЕДИТОВАНИЯ

Микрокредитование — это система экономических отношений, характеризующаяся предоставлением и получением микрокредитов на условиях возвратности, платности, срочности и отличающаяся от традиционного кредитования возможностью использования социального и группового (психологического) залога.

Микрокредитование как вид финансовой услуги непосредственно отличается от обычного кредитования. Наряду с основными принципами кредитования (срочность, платность и возвратность) микрокредитование имеет свои отличительные характеристики:

- *ориентация на специфические группы клиентов* (малообеспеченные, но экономически активные слои населения; начинающие или планирующие расширяться микропредприятия; малые предприятия, не имеющие доступа к другим источникам финансирования);
- *наличие возможности использовать такой нетрадиционный вид обеспечения, как групповая гарантия*, т. е. образование кредитных групп, члены которых взаимно гарантируют возврат полученных кредитов, а также психологический и социальный залог. Психологический залог — это форма залога, при котором члены кредитных союзов взаимно гарантируют возврат полученных кредитов. Социальный залог означает форму обеспечения кредита в виде гарантии со стороны авторитетного и уважаемого физического лица;
- *поэтапная выдача кредитов* — от малой суммы к большой;
- *осуществление микрокредитования, как правило, при посредничестве специальных микрофинансовых институтов* с обучением клиентов навыкам предпринимательства.

За прошедшие с момента появления первых программ 30 лет микрофинансирование прочно заняло свою нишу в мировой финансовой инфраструктуре путем разработки специальной технологии микрофинансирования. Технология микрофинансирования отличается от классического банковского подхода:

- сокращением операционных затрат;
- уменьшением времени обслуживания клиентов;
- гибкостью требований по обеспечению кредита;
- увеличением суммы выдаваемого кредита на основании представляемого заемщиком баланса и(или) наличия обеспечения, а также с течением времени при наличии положительной кредитной истории.

А также технология банковского микрокредитования отличается не только от традиционной, но и от технологии небанковского микрокредитования. Во-первых, малые и средние компании (МСП) — это основной и значимый клиент для небанковских МФО. Во-вторых, кредит выдается преимущественно в наличной, а не безналичной денежной форме. В-третьих, использование индивидуального подхода к клиенту предполагает гибкость условий договора займа (финансового инструмента). В четвертых, банк требует равноценного имущественного обеспечения и/или поручительства по кредиту, в то время как небанковские микрофинансовые организации используют социально-психологические факторы.

Более глубокий анализ микрофинансирования позволяет выделить несколько универсальных принципов, отличающих этот институт от классической банковской деятельности:

- «МФО идет к клиенту, а не клиент — к ней»;

- поддержка бизнес-инициативы потенциального заемщика проводится на основе оценки существующих у него способностей и навыков;
- приоритет личностных и деловых качеств заемщика над бизнес-планом и/или обеспечением;
- начало оказания финансовой поддержки с небольших сумм, сопоставимых с масштабами собственных вложений заемщика;
- последовательный рост размера микрокредита по мере роста бизнеса заемщика и, как следствие, ориентация последнего на долгосрочное сотрудничество с МФИ;
- относительно частая периодичность выплат по займу небольшими долями, равномерно распределяющими долговую нагрузку;
- перенос значительной части риска отбора новых заемщиков на группы солидарной ответственности (в случае модели группового кредитования) и, наконец,
- готовность к гибкому реагированию на изменение рыночных условий.

Таким образом, базовая бизнес-модель микрокредитования довольно проста — все ноу-хау состоит в умении правильно оценивать потенциальных заемщиков по их личностным и деловым качествам, а также создавать у них достаточную мотивацию к возврату микрокредитов. Секрет эффективности микрофинансовых программ заключается в знании своего клиента, внимании к деталям на всех этапах кредитного процесса и строгому следованию технологии, что приводит к достаточно высоким показателям продуктивности персонала и снижению «точки безубыточности» в отношении минимально рентабельного размера микрозайма.

Существующие в мировой практике микрофинансовые и микрокредитные модели можно рассмотреть в таблице 3.1.

**Таблица 3.1. Микрофинансовые и микрокредитные модели**

<b>Структура, вид</b>	<b>Регион апробирования</b>
Индивидуальное кредитование	По всем странам
Модель "Граммин банка"	Бангладеш
Латиноамериканская модель	Латинская Америка
Модель сельского банка	Латинская Америка
Модель Bank Rakyat, или модель государственного микрофинансового банка	Индонезия, Таиланд, Малайзия
Кредитные союзы, кредитные кооперативы	По всем странам
Модель групп взаимопомощи	Индия
Модель кредитных проектов	Страны Азии
Модель прямого кредитования через коммерческие банки	По всем странам
Апексная модель, или модель оптового кредитования	Индия, Кыргызстан, Таджикистан
Связанная розничная модель	Индия

Принимая во внимание тот факт, что потребителями микрофинансовых услуг являются различные целевые группы, а именно субъекты малого предпринимательства и физические лица, относящиеся, как правило, к высокорискованной категории кредитополучателей, в мировой практике разработаны специальные методологии микрофинансирования или совокупность систем и процедур, выработанных Программой микрофинансирования для разных групп клиентов. Определяющим фактором в выборе оптимальной программы микрофинансирования для целевой группы

клиентов, является масштаб их экономической деятельности. В таблице 3.2 приведено сравнение отдельных моделей микрокредитования.

**Таблица 3.2. Характерные особенности различных моделей микрокредитования**

Модель	Клиенты	Доставка кредита	Техническая помощь	Примеры
Кредитование однородных групп	Бедные сельские женщины. Кредиты предоставляются семьям, а не бизнес-структурам.	Программа дает кредиты индивидуумам в группах. Кредиты рабочего капитала в сумме до 175 долл. США сроком на 6–12 месяцев. Еженедельные платежи на собраниях групп. Группы из 5–6 человек отбирают клиентов и создают товарищеское давление с целью возврата кредита; традиционное кредитное обеспечение отсутствует.	Минимум бизнес-помощи. Обязательное участие в еженедельных собраниях и еженедельном сбережении средств. Товарищеская поддержка. Деятельность, направленная на повышение уровня самооценки.	"Грамбанк" BRAC
Солидарные группы	Бедные городские микропредприятия, обычно из официального сектора, образующие группы из 6–10 членов.	Программа дает кредиты группам клиентов. Кредиты рабочего капитала на срок в 6–12 месяцев. Еженедельные платежи в местное отделение программы. Групповые перекрестные гарантии кредитов и коллективная ответственность за погашение.	Минимум бизнес-помощи. Товарищеская поддержка.	Prodem Banco Sol
Деревенские банки	Бедные сельские женщины. Семьи, а не микропредприятия.	Спонсорское агентство предоставляет деревенскому банку капитал, который тот дает на кредит членам. Коллективная гарантия возврата деревенскому банку кредита. Краткосрочные кредиты рабочего капитала членам. Еженедельные платежи. Традиционного обеспечения кредита нет.	Минимум бизнес-помощи. Программа сбережения средств и повышения уровня самооценки.	FINCA
Прямое кредитование	Обычно действующие микропредприятия, городские и сельские. Цель — образование новых бизнес-структур или расширение микропредприятий.	Программа кредитует непосредственно заемщика. Небольшие суммы рабочего капитала или финансирование закупок основных фондов. Андеррайтинг основан на оценке потенциала бизнеса и уровня профессиональных навыков и характера заемщика. Нередко требуется традиционное кредитное обеспечение.	Минимум обучения. Основан на спросе (определяется потребностями заемщиков после получения ими кредитов). Программы США ввели более структурированный элемент бизнес-помощи. Часто входит в кредитный мониторинг.	DRI Unit Desa Programme

Под целевой группой понимается группа потенциальных заемщиков, имеющих определенные общие характеристики (социальный статус, годовой доход, уровень образования, сектор предпринимательской деятельности и т. д.), склонных вести себя одинаково при определенных заданных условиях.

Приемлемый метод кредитования зависит от конкретных условий выдачи микрокредита. Процесс микрокредитования обслуживает своеобразная инфраструктура, представленная различными МФИ, основной функцией которых является посредничество между кредитополучателем и источниками финансирования.

В некоторых МФО, в целях сокращения рисков, группам рекомендуется создать резерв для использования в случае, если кто-то из членов группы не сможет внести платеж для погашения кредита или в случае непредвиденных ситуаций. Личное взаимодействие между кредитными специалистами и членами группы является важным для установления доверительных отношений. Кредитные специалисты работают с группами, а не с индивидуальными заемщиками. Постепенное увеличение максимального размера кредита и более выгодные условия кредитования основываются на данных по группам.

Также могут использоваться групповые модели, в основном в сельской местности, при которых займы предоставляются группе в целом, а группа сама последовательно ссужает средства отдельным членам.

### **3.2. МЕТОДОЛОГИЯ КРЕДИТОВАНИЯ: ИНДИВИДУАЛЬНАЯ И ГРУППОВАЯ**

За последние 20 лет наблюдается быстрое развитие устойчивых методологий микрокредитования, которые предлагают МФО практические инструменты для разработки усовершенствованных и инновационных микрофинансовых услуг.

Несмотря на позиционное сходство с банковским кредитованием, микрофинансирование строится на принципиально иных методологиях. Концептуально эти различия происходят от различной целевой ориентации этих типов финансовых институтов. Если деятельность банка направлена на достижение успеха в собственном бизнесе, то МФИ способствует успеху в бизнесе своих клиентов и опосредствованно обеспечивает собственную стабильность. Отсюда множественность подходов и процедур, определяющих методологию микрофинансирования — совокупность систем и процедур, разработанных для предоставления услуг своим клиентам.

В кредитном процессе используются две основных модели: кредитование индивидуальных заемщиков и групповое кредитование.

Определяющим фактором в выборе оптимальной методологии является масштаб экономической деятельности потенциальных клиентов. По этому признаку, в соответствии с подходом CGAP, потенциальных клиентов микрокредитных программ можно разделить на следующие категории:

- *предприниматели, осуществляющие деятельность по извлечению доходов для увеличения семейного бюджета (ДИД).* Эта деятельность подразумевает частичную, часто сезонную, экономическую деятельность для обеспечения существования семьи, может осуществляться с привлечением членов семей, которые имеют возможность в одно и то же время выполнять несколько видов работ и при этом быть частично занятыми. Такая деятельность предоставляет

членам семей возможность самозанятости и привлечения дополнительных средств в семейный бюджет;

- *владельцы микропредприятий (МиП)*, чья предпринимательская деятельность является основной работой на условии полной занятости и главным источником доходов его семьи. Для них свойственна тенденция к отделению денежных средств, занятых в бизнесе, от семейного бюджета. Большую часть своей прибыли они стараются реинвестировать в предприятие для того, чтобы увеличить доходы бизнеса, а значит и доходы семьи. Владельцы микропредприятий, как правило, зарегистрированы как индивидуальные предприниматели и являются основными работниками, которые могут привлекать к работе как членов своей семьи, так и наемных работников в зависимости от местного законодательства;

*Владельцы малых предприятий (МП)*, деятельность которых полностью отделена от домашнего хозяйства. Хотя члены семьи владельца малого предприятия могут быть наняты на работу, обычно используется труд значительного числа наемных работников — не членов семьи. Поскольку чаще всего такие предприятия зарегистрированы как юридические лица, прибыль, полученная от бизнеса, является собственностью предприятия. Корреляция между методологией предоставления услуг и масштабом экономической деятельности заемщиков представлена в таблице 3.3.

**Таблица 3.3. Взаимозависимость между методологиями микрокредитования и масштабами экономической деятельности клиентов**

Методология	Деятельность по извлечению доходов	Микропредприятия	Малые предприятия
Индивидуальное кредитование			
Групповое кредитование через солидарные группы			
Групповое кредитование через общественные организации			

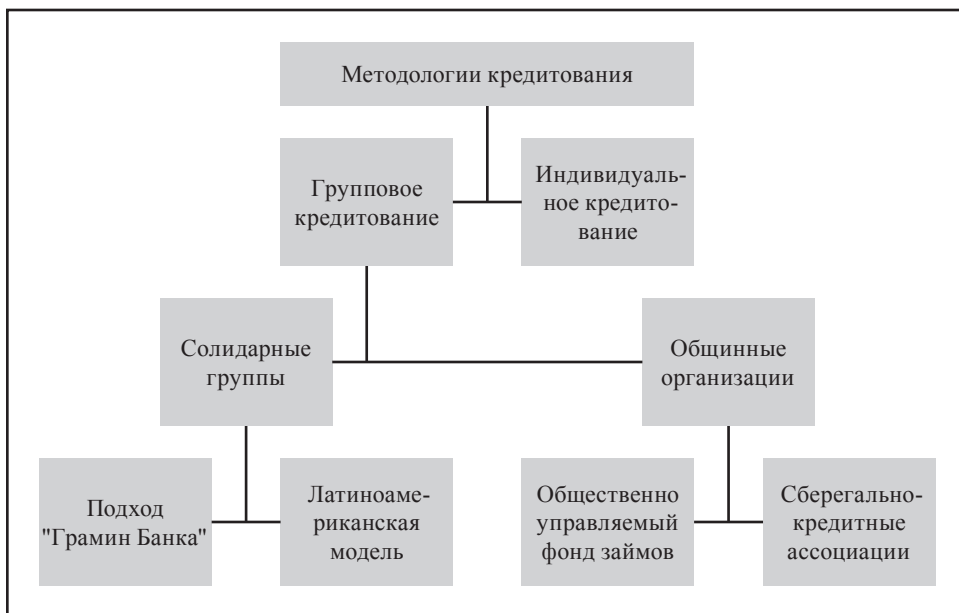
В практике различают *индивидуальное* и *групповое* микрокредитование (рисунок 3.1).

Индивидуальное микрокредитование осуществляется путем адаптации традиционного банковского кредитования к основным принципам микрокредитования.

*Методология индивидуального кредитования* представляет собой модифицированный вариант системы, обычно используемой коммерческими банками. Его основными характеристиками являются:

1. займы гарантируются имущественным залогом;
2. клиенты проверяются по кредитной истории и рекомендациям;
3. персонал работает над поддержанием и развитием тесных контактов с клиентом;

**Рисунок 3.1. Классификация методологий микрокредитования**



4. составной частью является образовательный элемент (помощь заемщику при написании бизнес-плана, обучение навыкам менеджмента, маркетинга и т. д.).

Отметим, что индивидуальные кредитные продукты имеют ряд преимуществ по сравнению с банковскими продуктами: гибкая процентная ставка, менее жесткие требования по кредитным гарантиям, доступ к последующим займам по упрощенной процедуре и на льготных условиях, быстрый доступ к заемным средствам. При методологии индивидуального кредитования займы гарантируются имуществом залогом, клиенты проверяются по кредитной истории и рекомендациям, анализ займа основан на полном анализе жизнеспособности финансируемого бизнеса, персонал работает над поддержанием и развитием тесных контактов с клиентом. С точки зрения заемщиков, достоинствами индивидуальной модели являются также индивидуальные консультации по вопросам предпринимательства и согласование суммы займа и сроков возврата с учетом потребностей и экономических возможностей заемщика. В то же время основными недостатками можно считать обязательное предоставление бизнес-плана, требование залога или поручительства и высокая процентная ставка по сравнению с традиционной банковской системой.

При *методологии группового кредитования* функции, выполняемые персоналом банка, делегируются кредитной группе, формирование которой начинается по инициативе сотрудника микрокредитной организации. Группа сама проверяет клиентов и определяет, кто может войти в ее состав; члены группы оценивают бизнес друг друга и возможности возврата кредитов; кредитование осуществляется в виде предоставления серии небольших, постоянно увеличивающихся займов; займы гарантируются другими членами группы; в случае нарушения графиков погашения займов или возникновения неплатежа вся группа лишается возможности получения следующего займа до полного погашения задолженности. В некоторых микрофи-

нансовых институтах, работающих в сельской местности, используются групповые модели, при которых займы предоставляются группе в целом, а группа сама последовательно ссужает средства отдельным членам.<sup>14</sup>

Как отмечают международные эксперты, существует ряд преимуществ и недостатков, связанных с методологией группового кредитования. Можно отметить следующие преимущества групповой и основанной на группе методологии:

- *Повышенный охват.* При помощи использования воздействия единомышленников для замещения (крупного) залогового обеспечения микрофинансовый институт может распространить свою работу в наиболее бедных слоях общества, которые не могут предоставить залог.
- *Эффективное изучение и мониторинг.* Так как кредитные группы являются самоорганизующимися, они изучают новых членов и контролируют друг друга. Это, как правило, более эффективно, чем анализ, проводимый МФИ, так как члены группы стремятся узнать друг друга.
- *Низкие затраты на ведение дел,* так как группа берет на себя часть административной работы в процессе выдачи кредитов (собрание членов кредитной группы, изучение и мониторинг). Однако этот вопрос является дискуссионным.
- *Взаимная поддержка членов группы.* Это укрепляет социальные связи и снижает необходимость в консультационных услугах со стороны МФИ.

Следствием всех этих преимуществ является высокий уровень выплат и низкая процентная ставка по кредитам, так как административные издержки и риски снижаются при групповом кредитовании. Несмотря на это, существуют некоторые недостатки, связанные с этой методологией.

Эффективность работы программы в существенной степени зависит от деталей в схеме. Более того, высказываются сомнения относительно того, снижаются ли общие издержки на ведение дел, так как МФИ обычно в целях облегчения процесса формирования группы предоставляет некоторую подготовку в области менеджмента. Издержки же клиента растут из-за их участия в групповых собраниях и управлении финансами. Схемы группового кредитования могут не в полной мере соответствовать потребностям, так как некоторые люди предпочитают взять индивидуальный кредит. Вдобавок к этому, существуют проблемы в изменении потребностей членов группы: если член группы «вырастает» и нуждается в более крупных кредитах, то группа не может быть более его гарантом. Как правило, также существуют проблемы, связанные с текучестью членов группы.

Групповое кредитование, в свою очередь, подразделяется на различные виды операционных методологий, основными из которых являются кредитование через солидарные группы и микрокредитование через общественные организации. Их основным отличием является взаимоотношения с МФИ. В первом случае солидарные группы являются лишь инструментом обеспечения возвратности кредита, и методология микрокредитования рассчитана на долгосрочные отношения между заемщиками и МФИ. Во втором случае, когда микрокредитование осуществляется через общественные организации (кредитные союзы, ассоциации, добровольные объединения заемщиков), предполагается, что заемщик одновременно является

---

<sup>14</sup> Данная методология применяется в основном в странах, где для населения характерны высокая плотность расселения, высокий уровень бедности и безграмотности (Бангладеш, Таиланд и др.) и не представляет значительного интереса для Узбекистана.



соучредителем этой организации, что является дополнительным фактором, обеспечивающим возвратность средств.

Резюмируя условия группового кредитования, можно выделить основные положительные моменты, а именно:

- *уникальное обеспечение*, отличное от того, которое предлагают банки (без залога);
- *солидарная ответственность как форма гарантии*. Членство в группе дает уникальный шанс получить займ на хороших условиях;
- *снижение риска* как для организации, так и для заемщика, т. к. члены группы хорошо знают финансовое положение каждого заемщика и участвуют в процессе оценки их бизнесов;
- *гибкая процентная ставка*;
- *доступ к новым займам* по упрощенной процедуре и на более выгодных условиях;
- *возможность открытия кредитной линии*;
- *низкая стоимость выдачи займа и обслуживания клиента* (т. к. стандарты группового кредитования предполагают помощь и активное участие в мониторинге руководителя группы и ее членов);

**Таблица 3.4. Сравнительная характеристика микрофинансовых моделей**

Параметры	«Деревенская» модель	Обучающая модель	Кредитная модель
Главная особенность	Необходимость поддержки группы	Обучение более необходимый и определяющий элемент по сравнению с поддержкой группы	Отсутствие групповой поддержки
Максимальный срок займа	До 1 года	До 1 года	До 5 лет
Процентная ставка	На 2–10% выше банковской	На 2–10% выше банковской	На 2–10% выше банковской
Источники финансирования	Гранты, займы, бюджетные средства	Гранты, займы, бюджетные средства	Гранты, займы, бюджетные средства
Характерные особенности	Групповая поддержка. Создание заемных групп по 5–6 человек. Знакомство заемщиков друг с другом. Формирование группы поддержки. Ответственность группы за возврат займов. Отсутствие залоговых обязательств. Отсутствие регистрации бизнеса. Организация еженедельных собраний группы. Организация еженедельных встреч с кредитором. Увеличение суммы займов после возврата займов всей группы.	Обучение основам бизнеса. Создание заемных групп по 6–8 человек. Отсутствие связей между заемщиками. Формирование группы поддержки. Ответственность группы за возврат займов. Требование залоговых обязательств. Регистрация бизнеса. Организация еженедельных собраний группы. Организация еженедельных встреч с кредитором. Увеличение суммы займов после возврата займов всей группы.	Предоставление залога и бизнес-плана. Выдача индивидуальных займов. Отсутствие групповой поддержки. Персональная ответственность за возврат займов. Требование залоговых обязательств. Обязательная регистрация бизнеса. Организация персональных встреч. Предоставление еженедельных отчетов кредитору. Увеличение суммы займов после возврата займа.

- *начало кредитной истории.* Для большинства клиентов участие в групповых финансовых программах является *началом их кредитной истории.*

Среди методов группового кредитования различают «деревенскую» и обучающую модели. Оба метода имеют много общих черт, в то же время основное их различие заключается в том, что при применении обучающей модели члены заемных групп ранее не были знакомы и до получения займа они проходят специальный курс обучения основам предпринимательства.

«Деревенская» модель относится к простейшей микрофинансовой разновидности. Характерной чертой данной модели является наличие групповой поддержки. В «деревенской» модели размеры займов, как правило, небольшие. При этом заемная группа может пройти несколько заемных циклов и сумма следующего займа увеличивается только при условии возврата займов всеми членами заемной группы.

Одним из успешных примеров «деревенской» модели является модель Грамин, разработанная и осуществленная М. Юнусом в Бангладеш. С точки зрения заемщиков, основными достоинствами «деревенской» модели являются возможность получения займа без залога, быстрое оформление заемного заявления без предоставления бизнес-плана, приемлемые процентные ставки, поддержка группы и возможность обмена опытом.

Обучающая модель основана на базе «деревенской модели» и работает с наиболее бедными слоями населения, обычно в городских условиях. Главным элементом обучающей модели является обязательное обучение перед получением займа. При методе индивидуального кредитования применяется кредитная модель. Сравнительная характеристика данных моделей приведена в таблице 3.4.

### **3.4. ПОЛИТИКА ЗАЛОГОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

Наиболее частое условие при предоставлении кредита — залог имущества. Но и он не может обеспечить достаточную уверенность в защищенности от непредсказуемых событий.

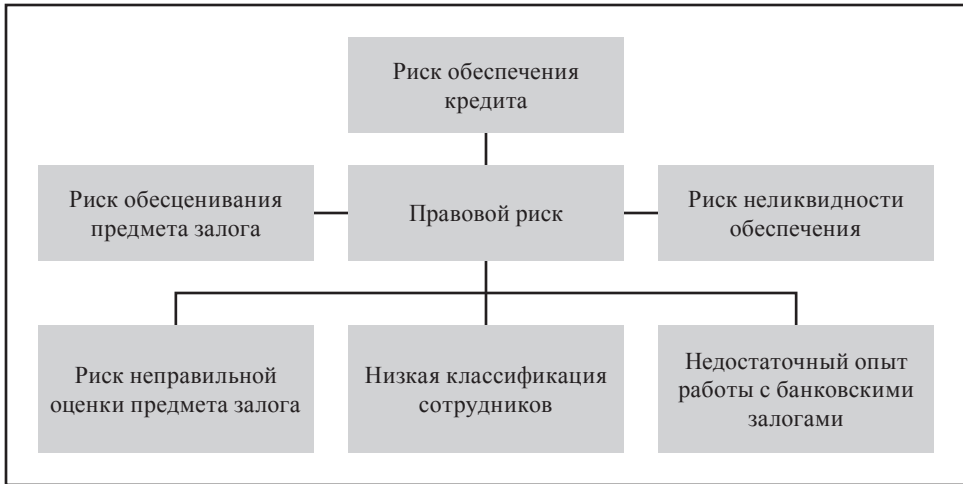
Особое внимание уделим отдельному виду кредитного риска — риску обеспечения кредита, который хотя и не является самостоятельным видом риска и рассматривается только при наступлении риска непогашения кредита, представляется наиболее интересным, поскольку именно он зависит от выбора вида обеспечения.

Этот вид риска проявляется в недостаточности дохода, полученного от реализации предоставленного банку обеспечения кредита, для полного удовлетворения долговых требований банка к заемщику.

Риск кредитоспособности заемщика предшествует риску непогашения кредита, под ним принято понимать неспособность заемщика выполнять свои обязательства по отношению к кредиторам вообще. Каждый заемщик характеризуется индивидуальным риском кредитоспособности, который присутствует независимо от деловых отношений с банком и является результатом делового риска и риска структуры капитала.

Именно риск обеспечения кредита зависит от выбора вида обеспечения. Поэтому рассмотрим данный вид риска более подробно. Классификация видов риска обеспечения кредита представлена на рисунке 3.2.

**Рисунок 3.2. Виды риска обеспечения кредита**



Риск обесценивания залога связан с возможным изменением рыночной стоимости предмета залога в течение срока действия договора залога. Цена предмета залога может меняться как в меньшую, так и в большую сторону. Чаще всего изменение происходит в меньшую сторону, так как помимо рыночных законов в этом случае еще действует фактор, связанный с физическим и моральным износом предмета залога. Подобное изменение рыночной стоимости может привести к тому, что в случае необходимости после реализации предмета залога банк не сможет вернуть кредитные средства и компенсировать свои убытки в полном объеме.

Риск утраты или повреждения предмета залога связан соответственно с полной потерей предмета залога либо с частичной потерей им своих свойств, что также приводит к снижению рыночной стоимости объекта залога либо к полной его утрате. Правовой риск, как правило, связан с возможными нарушениями законодательства недобросовестными залогодателями. Например, в банк могут быть предоставлены поддельные документы, подтверждающие право собственности на заложенное имущество, или имущество может быть заложено несколько раз. В данной ситуации банк может понести дополнительные финансовые, моральные, материальные и временные затраты. Риск неликвидности обеспечения подразумевает невозможность реализации предмета залога на рынке по обоснованной стоимости, а также возможную потерю предметом залога своей ликвидности в течение действия договора залога. Риск неправильной оценки предмета залога может возникать в случае отсутствия достаточного количества информации о предмете залога, низкой квалификации сотрудников, производящих оценку, либо при совершении сотрудниками должностного преступления (например, подкупа). В этом случае рыночная стоимость залога оказывается ниже стоимости, указанной в документах, и соответственно не может покрыть расходов банка. Риск, связанный с низкой квалификацией сотрудников, может возникать на всех этапах банковского кредитования под залог имущества. Результатом может стать уже упомянутая завышенная оценка предмета залога, а также недействительность сделки (при неправильном оформлении договора залога) или получение недостоверной информации (в случае некачественной проверки предоставляемых залогодателем документов) и т. д. Риск,

связанный с недостаточным опытом работы с банковскими залогами, обобщает в себе все предыдущие виды рисков, так как они могут являться следствием недостаточного опыта. Данный риск обусловлен относительно недавним вхождением в практику банковской деятельности операций залога (особенно залога недвижимости), а также связан с появлением новых банков, не имеющих практики в данной области, и новых банковских услуг.

### **Методы управления риском обеспечения кредита**

К проблеме управления риском обеспечения кредита необходимо подходить комплексно, а сам процесс управления данными видами риска должен включать в себя следующие методы:

- мониторинг заложенного имущества с определенной периодичностью для каждого конкретного вида имущества;
- постоянная переоценка заложенного имущества;
- диверсификация предмета залога;
- грамотное юридическое сопровождение, а также экспертиза имущества;
- проверка со стороны службы безопасности на предмет неблагоприятной кредитной истории, текущей задолженности и повторного залога имущества;
- страхование, причем желательно в страховой компании банка;
- повышение квалификации сотрудников залогового подразделения.

Рассмотрим перечисленные выше методы управления риском обеспечения кредита более подробно.

*Мониторинг залога* — это комплекс мероприятий, направленных на обеспечение контроля за количественными, качественными и стоимостными параметрами предмета залога, его правовой принадлежностью, условиями хранения и содержания.

Основной целью мониторинга залога является определение соответствия характеристик залогового имущества, условий его содержания и эксплуатации требованиям, указанным в договоре о залоге.

Основной задачей мониторинга является своевременное выявление фактов либо предпосылок снижения количественных и качественных параметров залогового имущества, либо иных нарушений условий договора о залоге с целью формирования комплекса мероприятий по защите интересов банка в области залогового обеспечения кредита.

Содержанием мониторинга залогового обеспечения является:

- проверка состояния имущества и фактического наличия в месте его хранения (содержания, эксплуатации);
- подтверждение прав собственности залогодателя на предмет залога;
- контроль текущей рыночной стоимости имущества;
- анализ достаточности залогового имущества с учетом текущей информации об имеющихся обременениях третьих лиц в отношении предмета залога.

Организация мониторинга проводится на плановой основе. План составляется на основании данных кредитного портфеля и содержит следующую информацию: наименование организации-залогодателя, номер договора залога, установленную периодичность мониторинга, планируемую и фактическую даты проверки. План мониторинга целесообразно составлять на основе следующих требований к периодичности проверок, составленных с учетом опыта ведущих коммерческих банков (таблица 3.5).

**Таблица 3.5. Периодичность мониторинга для каждого вида заложенного имущества**

Тип	Вид	Периодичность мониторинга
Недвижимость		Не реже одного раза в три месяца
Транспорт	Железнодорожный	Не реже одного раза в месяц
	Воздушный	Не реже одного раза в три месяца
	Морской	
	Речной	
	Автомобильный	Не реже одного раза в месяц
Ценные бумаги		Не реже одного раза в месяц
Оборудование	Неустановленное	Не реже одного раза в месяц
	Установленное	Не реже одного раза в три месяца
Товар и сырье	Биржевые	Не реже одного раза в месяц
	Небиржевые повышенного спроса	Не реже одного раза в месяц
	Небиржевые прочие	Не реже одного раза в месяц
	Полуфабрикаты	Не реже одного раза в месяц
Прочее		Не реже одного раза в месяц

Ежемесячно руководитель залогового подразделения должен предоставлять лицу, утверждающему план мониторинга, отчет о выполнении плана за предшествующий месяц с указанием причин невыполнения мероприятий и предложениями по их выполнению в следующем плановом периоде. Основанием для внесения информации в отчет о выполнении плана мониторинга может являться оформленный акт проверки состояния залога.

Внеплановый мониторинг может проводиться по инициативе залогового либо кредитующего подразделения. Просрочка уплаты заемщиком суммы начисленных процентов и (или) основного долга (не имеющей в своей основе технического характера), внезапное изменение состава, структуры и количества предметов залога являются основанием для обязательного осуществления внепланового мониторинга.

Результаты мониторинга оформляются актом проверки. Положительный вывод о достаточности залогового покрытия обеспечиваемых залогом обязательств может быть сделан только с учетом комплексного анализа всех составляющих процедуру мониторинга аспектов.

В случае выявления нарушений условий договора о залоге данный факт отражается в акте. При наличии возражений залогодателя по выявленным нарушениям замечания и возражения также заносятся в акт.

Постоянная переоценка заложенного имущества включает в себя как первоначальную его оценку, так и последующий контроль ее изменения. Поскольку рыночная стоимость заложенного имущества может меняться, меняется и размер обеспеченного залогом кредитного продукта. Следовательно, чтобы контролировать достаточность обеспечения, необходимо постоянно переоценивать его стоимость и при необходимости заключать дополнительные соглашения о новой стоимости имущества.

Оценку рыночной стоимости имущества производят:

- котируемых ценных бумаг — специалисты казначейства;
- остальных бумаг — специалисты по залоговой работе;
- прав требования дебиторской задолженности — специалисты кредитующего подразделения;

- другого имущества — специалисты по залоговой работе.

Оценку имущества, предлагаемого в качестве обеспечения, производят специалисты по залоговой работе в ходе залоговой экспертизы. В необходимых случаях для целей оценки могут привлекаться оценщики и эксперты-консультанты.

Общий порядок проведения оценки:

- определение текущей рыночной стоимости имущества;
- определение прогнозной стоимости на предполагаемый момент погашения обязательств по кредитной сделке;
- определение ликвидности имущества;
- определение коэффициента залогового дисконтирования и залоговой стоимости имущества;
- подготовка заключения о целесообразности принятия имущества в залог.

Решение о привлечении оценщика принимается после поступления в залоговое подразделение заявки на проведение залоговой экспертизы обеспечения по предполагаемой кредитной сделке. Оценка производится оценщиком на основании договора между оценщиком и клиентом. Услуги оценщика оплачивает клиент.

Оценщик имеет право самостоятельно выбирать методы проведения оценки объекта недвижимости в соответствии со стандартами оценки. На основании цели оценки и вида стоимости конкретного объекта недвижимости обосновывается необходимость применения каждого из подходов: затратный подход, метод сравнительного анализа продаж, доходный подход.

При анализе результатов оценки следует обратить внимание на то, что данные результаты должны соответствовать диапазону цен на аналогичные объекты в регионе. При проверке удобнее оперировать стоимостью не всего объекта, а единицы сравнения, например, со стоимостью квадратного метра общей или полезной площади для доходной недвижимости, посадочного места для ресторанов либо места парковки для гаражей или автостоянок и т. п. При этом следует рассматривать объекты, сопоставимые по основным характеристикам с оцениваемым и принадлежащие к тому же сегменту рынка.

Информацию о ценах на недвижимость можно получить из следующих источников:

- консультации с риелторскими фирмами;
- региональные издания о недвижимости и средств массовой информации;
- аукционы и открытые торги;
- Интернет.

В среднем цены предложения могут отличаться от реальных цен продажи на 10–30% в большую сторону.

Ставки арендной платы должны соответствовать диапазону ставок арендной платы при сдаче в аренду аналогичных объектов. Могут использоваться те же информационные источники.

Значения ставки дисконта либо ставки капитализации должны быть адекватны оцениваемым объектам, при этом следует помнить, что, чем рискованнее вложения в данный объект, тем больше значение ставки. Значения ставок капитализации, характерные для различных объектов в регионах, иногда публикуются в аналитических обзорах по рынку недвижимости.

Диверсификация предмета залога подразумевает комплексный подход. Не стоит сосредотачиваться на одном виде имущества. Предмет залога должен меняться в зависимости от внутренних и внешних факторов (заемщик, размер кредитных

ресурсов и т. д.). Предпочтительный предмет залога должен определяться индивидуально в каждом случае. Кроме того, залог должен состоять по возможности из различных видов имущества: товаров, оборудования, недвижимости и т. д. В этом случае риск снижается, так как, например, при потере рыночной стоимости одной из составляющих залога взыскание можно обратиться на другие.

В качестве обеспечения предоставляемых банком кредитных продуктов рассматриваются движимое и недвижимое имущество, принадлежащее клиенту по праву собственности, и имущественные права при отсутствии установленных законом или банком запретов или ограничений на использование имущества в качестве залога.

Во многих странах мира не рекомендуются для рассмотрения в качестве залога: драгоценные камни и уникальные ювелирные изделия; предметы искусства, художественные ценности и раритеты, коллекции; предметы антиквариата; объекты интеллектуальной собственности; опытные образцы промышленных изделий.

Принятие в залог имущества, которое в силу различных причин может быть исключено из залога до истечения срока кредита (например, облигаций, которые будут погашены ранее срока возврата кредита), допускается, только если срок исполнения обеспечиваемых таким имуществом обязательств не превышает вышеупомянутого срока.

Грамотное юридическое сопровождение предполагает в первую очередь юридическую экспертизу, а также предварительную экспертизу имущества, передаваемого в залог.

Для проведения предварительной юридической экспертизы залога руководитель залогового подразделения направляет в юридическое подразделение соответствующие материалы. Состав документации, порядок и сроки проведения предварительной юридической экспертизы определяются инструкцией банка.

Руководитель кредитующего подразделения направляет руководителю юридической службы одновременно с запросом о проверке заемщика запрос о проверке залогодателя (в случае, если заемщик и залогодатель — не одно и то же лицо).

Специалист по залоговой работе при необходимости совместно с сотрудником юридического подразделения должен установить:

- отсутствие правовых ограничений на совершение сделок с данным видом имущества;
- отсутствие установленных банком ограничений на совершение сделок с данным видом имущества.

Предварительным этапом работы при осуществлении экспертизы имущества является проведение переговоров с потенциальным заемщиком. Предварительные переговоры инициируются кредитующим подразделением. Если потенциальная кредитная сделка предполагает наличие сложного комплексного залога, то по согласованию с кредитующим подразделением в переговорах принимает участие специалист по работе с залогами. Задачей специалиста залогового подразделения на переговорах является выявление имущества клиента, наиболее предпочтительного для целей залога.

Начало работ по экспертизе имущества инициирует кредитующее подразделение на основании полученного от клиента ходатайства: соответствующее кредитующее подразделение направляет в залоговое подразделение либо специалисту по работе с залогами заявку. К заявке прилагаются документы, необходимые для проведения экспертизы. Для проведения оценки показателей стоимости и ликвидности имущества по решению руководителя залогового подразделения могут привле-

каяться оценщики, консультанты либо специалисты других подразделений банка. По результатам проведения экспертизы сотрудник залогового подразделения готовит заключение о целесообразности принятия имущества в залог.

Заключение направляется в соответствующее кредитующее подразделение и в обязательном порядке представляется последним при рассмотрении кредитной сделки уполномоченным органом/уполномоченным лицом в составе пакета документов.

Проверка со стороны службы безопасности на предмет неблагоприятной кредитной истории, текущей задолженности и повторного залога имущества должна осуществляться регулярно, поскольку случаи недобросовестного поведения заемщиков — не редкость и возможны многократные повторные передачи имущества в залог, а также большие задолженности и печальная практика несвоевременного возврата или невозврата средств. В случае наличия одного из вышеперечисленных обстоятельств имеет смысл рассмотреть вариант отказа в предоставлении кредитных ресурсов. Кроме того, указанные составляющие необходимо контролировать и по уже находящемуся в залоге имуществу.

Важным условием такого контроля является ведение залогового досье по каждому рассматриваемому залоговым подразделением проекту. Состав сведений, включаемых в залоговое досье, устанавливается для конкретного вида обеспечения индивидуально каждым банком. Ответственный за залоговую работу должен вести залоговую базу, характеризующую текущее состояние залогового портфеля.

Лица, ответственные за залоговую работу, обязаны с определенной периодичностью направлять в управление по залогам сведения о составе текущего залогового портфеля. Залоговое подразделение на основе получаемой информации составляет аналитические отчеты для заинтересованных лиц и подразделений.

Страхование целесообразно осуществлять на основании договора имущественного или личного страхования, заключаемого юридическим или физическим лицом со страховой организацией, причем желательно, чтобы страхование осуществляла рекомендованная банком компания. Это повышает надежность страхования.

Обычно в страховые программы, разработанные совместно страховыми компаниями и банками, осуществляющими ипотечное страхование, включаются накопительное страхование жизни заемщика, а также рискованные виды страхования, такие как страхование граждан от несчастных случаев и болезней, страхование имущества, являющегося предметом договора ипотеки. Кроме того, можно использовать страхование финансового риска потери работы заемщиком, страхование возможных судебных издержек и непредвиденных расходов, связанных с исполнением права кредитного учреждения на взыскание предмета ипотеки в случае неисполнения существенных условий ипотечного договора (в том числе уклонения заемщика от страхования предмета ипотеки от рисков утраты и повреждения), страхование ответственности профессиональных участников рынка недвижимости, а также некоторые другие виды страхования.

Контроль страхования предмета залога осуществляется кредитным работником на основании представленного залогодателем договора страхования и платежных документов, подтверждающих факт оплаты страховой премии в соответствии с утвержденным графиком выплат страховых премий. Размер страховой суммы, как правило, должен быть не менее размера выданного кредита и подлежащих к начислению процентов на весь срок действия кредитного договора. Максимальный размер страховой суммы определяется исходя из рыночной стоимости заложенного имущества с учетом его физического и морального износа на дату страхования.



Страховые риски обычно фиксируются в договоре страхования как составная часть залогового отношения. Перечень страховых рисков обуславливается необходимостью предоставления залогодержателю гарантий сохранения доходов от использования объекта залога в течение всего кредитного договора.

Страхованию подлежат все виды залога, в том числе:

- недвижимое имущество: земельные участки, здания и сооружения, строения, квартиры в многоквартирном доме и иные имущественные объекты, перемещение которых без несоразмерного ущерба их назначению невозможно (кроме подлежащих государственной регистрации воздушных и морских судов, судов внутреннего плавания, космических объектов, отнесенных законом к недвижимым вещам);
- оборудование производственного и непроизводственного назначения (находящееся в эксплуатации, новое или законсервированное);
- товары и сырье на складе и в обороте;
- транспортные средства на хранении;
- сельскохозяйственные животные;
- незавершенное строительство;
- иные виды имущества;
- на страхование могут приниматься транспортные средства, находящиеся в процессе эксплуатации.

Дополнительно к страхованию предметов залога могут быть отнесены риски по следующим видам страхования:

- страхование строительно-монтажных рисков (в отношении незавершенного строительства имущественного объекта, принимаемого в залог);
- страхование имущественных прав (титула собственности);
- страхование лизинговых платежей (по кредитованию лизинговых компаний);
- страхование гражданской ответственности владельцев транспортных средств (по кредитованию на приобретение автотранспортных средств);
- иные виды страхования.

Имущество (кроме транспортных средств в эксплуатации) страхуется на случай гибели (утраты) и повреждения по следующим рискам:

- пожар, удар молнии, взрыв газа, употребляемого для бытовых надобностей (обязательное страхование);
- стихийные бедствия (землетрясение, извержение вулкана или действие подземного огня, оползень, горный обвал, буря, вихрь, ураган, наводнение, град или ливень — данные виды рисков страхуются при необходимости в зависимости от месторасположения предмета залога);
- взрыв паровых котлов, газохранилищ, газопроводов, машин, аппаратов и других аналогичных устройств (обязательное страхование данных рисков);
- повреждение застрахованного имущества водой в случае аварии водопроводных, канализационных, отопительных систем и противопожарных (спринклерных) систем, а также внезапного и не вызванного необходимостью включения последних (обязательное страхование данных рисков);
- падение на застрахованное имущество пилотируемых летающих объектов или их обломков;
- кража со взломом и грабеж;
- бой оконных стекол, зеркал и витрин;
- противоправные действия третьих лиц (акты вандализма и хулиганства).

**Таблица 3.6. Соответствие методов управления рисками обеспечения кредита и различных видов рисков, связанных с залогом**

Виды рисков, связанных с залогом	Методы управления рисками обеспечения кредита						
	Мониторинг	Переоценка имущества	Диверсификация предмета залога	Юридическое сопровождение, экспертиза за имущество	Проверка службой безопасности	Страхование	Повышение квалификации сотрудников
Риск обесценивания	+	+	+				
Риск утраты или повреждения предмета залога	+	+	+			+	
Правовой риск	+			+	+	+	+
Риск неликвидности обеспечения	+	+	+	+			
Риск неправильной оценки предмета	+			+	+		+
Низкая квалификация сотрудников							+
Недостаточный опыт работы с банковскими залогами					+	+	+

Срок страхования устанавливается на период действия кредитного договора плюс 1 месяц. Как уже указывалось ранее, управлять рисками обеспечения необходимо комплексно, совместно реализуя перечисленные виды методов. Чтобы понять, какие методы управления наиболее способствуют снижению того или иного риска, необходимо рассмотреть, какие из вышеперечисленных методов можно использовать для управления различными видами рисков обеспечения кредитов (таблица 3.6).

Итак, рассмотрим данные, представленные в таблице. Галочкой отмечены методы управления, присущие каждому виду риска.

Риск обесценивания залога связан с возможным изменением рыночной стоимости предмета залога в течение срока действия договора залога. Снизить данный риск можно посредством комплекса мониторинговых мероприятий, основной задачей которого и является предотвращение снижения количественных и качественных характеристик предмета залога.

Для минимизации величины данного риска используется также переоценка имущества, которая может производиться при изменении рыночной стоимости залога, и в случае выявления значительного снижения стоимости банк может претендовать на дополнительное обеспечение.

Риск обесценивания оптимизируют также с помощью диверсификации предмета залога. В том случае, если обеспечение состоит из нескольких видов имущества, риск падения рыночной стоимости сразу всех составляющих залога невелик. Кроме того, по отдельным видам имущества может сохраняться не только стабильная стоимость, но и наблюдаться увеличение.

Риск утраты или повреждения предмета залога связан соответственно с полной потерей предмета залога либо с частичной потерей им своих свойств, что также приводит к снижению рыночной стоимости объекта залога либо к полной его утрате. Поэтому для управления данным риском также используется мониторинг для определения факта ухудшения качественных характеристик, переоценка имущества для определения новой стоимости после утраты или повреждения и диверсификация с целью предотвращения гибели или повреждения всех составляющих залога, а также выбора предмета залога, наименее подверженного данным явлениям.

В отличие от риска обесценивания залога для данного риска очень важным будет являться страхование, которое должно компенсировать снижение стоимости предмета залога в случае его утраты или повреждения в результате чрезвычайных обстоятельств.

### 3.5. ПРИРОДА ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ И СКРИНИНГ БЕНЕФИЦИАРИЕВ

Признаки, по которым классифицируются финансовые активы, представлены на схеме, приведенной ниже. Финансовые активы называют денежными, если по условиям договора предусматривается получение по ним зафиксированных или легко определяемых денежных сумм.

Бенефициаром является любой человек, который получает преимущество и/или прибыль от чего-то. В финансовом мире бенефициарий обычно ссылается на человека, который имеет право на получение распределений из страхового полиса, страхования или страхования жизни. Бенефициары либо указаны конкретно в этих документах, либо соответствуют условиям, которые делают их доступными для любого распределения.

Как правило, любое физическое или юридическое лицо может быть названо бенефициаром страхового полиса или страхового полиса страхования жизни, а тот, кто распределяет средства, или благодетель, может устанавливать различные положения о выделении средств, таких как бенефициар, достигший определенного возраста или состоящий в браке. Также, у бенефициара могут быть налоговые

Таблица 3.7.

Финансовые активы						
Денежные средства в кассе, банках, в расчетных картах, чеках, аккредитивах.	Основные средства, запасы, нематериальные активы.	Обусловленная договором дебиторская задолженность за товары и услуги, и другими финан. активами контрагентов.	Векселя, облигации и долговые ЦБ, кроме тех, задолженность по которым погашается материальными и нематериальными активами, а также услугами.	Акции и другие долевые инструменты иных компаний и организаций.	Дебиторская задолженность по выданным авансам, кратко-срочной аренде, товарным фьючерсным контрактам.	Дебиторы по опционам, на приобретение долевых инструментов других компаний, валютным свопам, варрантам.

последствия. Например, хотя основная часть большинства полисов страхования жизни не облагается налогом, начисленные проценты могут облагаться налогом.

*Скринингом* называется специальная проверка кредитоспособности и устойчивости компании-эмитента или процедура отбора объектов инвестирования по заранее определенным критериям.

Скрининг, как правило, производится в паре со *скорингом*, позволяющим проанжировать отобранные компании.

Для инвесторов поиск компаний, привлекательных с точки зрения инвестирования, сейчас является достаточно сложной задачей из-за огромного количества организаций, представленных на мировых фондовых рынках. На то, чтобы произвести качественный инвестиционный анализ каждой из них, уйдут многие годы — такая задача практически невыполнима. Скрининг позволяет сузить количество потенциальных объектов инвестирования для дальнейшего детального исследования. То есть скрининг — это своеобразный фильтр, отсеивающий компании, не подходящие по ряду финансовых параметров. Следует понимать, что каждый инвестор придерживается индивидуальных критериев скрининга, выбранных согласно его мотивам.

На сегодняшний день выделяют две наиболее известные стратегии скрининга. Первая — это скрининг Бенджамина Грэма, одного из родоначальников стратегии инвестиционного анализа. Грэм предлагал в качестве критериев использовать рыночную капитализацию (Market Cap), текущую ликвидность (Current Ratio), норму чистой прибыли (Net Profit Margin), мультипликаторы P/E и P/B.

Исследования Оппенгеймера, произведенные в 1980-х годах, выявили, что стратегия скрининга, которой придерживался Грэм, действительно приносила доход выше среднего рыночного. Однако, более свежие научные исследования (Джун, 2010) подтвердили, что в современных рыночных условиях такая стратегия не слишком полезна.

Вторая стратегия — скрининг Уоррена Баффета, который рассматривал больше финансовых показателей. Можно считать, что Баффет усовершенствовал модель, предложенную Грэмом, помимо тех коэффициентов, которые использовал сам Грэм, он рассматривал, например, прибыль на акцию в динамике за последние пять лет (EPS Growth Rate) и среднее значение окупаемости инвестиций за тот же период. Цель скрининга Баффета — найти недооцененные маленькие компании, которые обладают перспективой значительного роста, и являются при этом финансово устойчивыми.

Виды скрининга:

*Отрицательный скрининг* — объекты, которые не подходят по финансовым критериям, исключаются из перечня потенциальных целевых компаний. Такой вид называется также *отсеиванием*.

*Положительный скрининг (Best In Class)* — в перечень добавляются такие объекты, которые соответствуют требованиям, выдвигаемым инвестором.

*Нормативный скрининг (Norm-Based Screening)* — отбираются только те организации, чья деятельность соответствует международным экономическим, социологическим и экологическим нормативам.

По данным *Eurosif (Европейского форума ответственного инвестирования)*, именно последний вид скрининга распространен наиболее широко.

Безусловно, весь социальный эффект, достигаемый микрофинансовой организацией, отразить в финансовой отчетности невозможно, поскольку благосостояние не отражается только через один показатель. Субъекты малого предпринимательства, использующие микрофинансовые программы, повышают свое благосостояние, имея доход от своей деятельности. В микрофинансовую организацию поступает только

часть доходов субъектов малого предпринимательства, размер которой зависит от условий займа, а не от размера прибыли субъекта малого предпринимательства. Тем не менее, исходя из утверждения, что субъекты малого предпринимательства, пользующиеся микрофинансовыми программами, являются *зависимыми* лицами, результаты их деятельности можно консолидировать с результатами деятельности микрофинансовой организации. Совокупную прибыль, которую получают субъекты малого предпринимательства с помощью оборотных средств микрофинансовой организации, можно назвать социальным эффектом, поскольку прибыль и является источником благосостояния таких субъектов.

С микрофинансовой организацией взаимодействуют три группы заемщиков:

1. индивидуальные предприниматели или активные лица без регистрации в качестве предпринимателей, занимающиеся деятельностью, позволяющей получать доход, покрывающий только неотложные нужды;
2. развивающиеся предприниматели, обладающие имуществом и средствами для развития своего дела, — микропредприниматели;
3. предприниматели, поставившие свое дело на поток, имеющие относительно стабильные источники для существования и развития своего дела, — малые предприниматели или малые предприятия.

Все три группы субъектов малого предпринимательства (в первую очередь первые две) зависят от финансирования, предоставляемого микрофинансовой организацией. Поэтому, несмотря на то, что по своей юридической природе предоставляемые субъектам малого предпринимательства средства являются займами, фактически их можно рассматривать как инвестиции в капитал, а проценты, уплачиваемые субъектом малого предпринимательства, — как дивиденды для микрофинансовой организации.

Рассмотрим более подробно, как происходит взаимодействие между микрофинансовой организацией и субъектом малого бизнеса при предоставлении займа (кредита) (рисунок 3.3).

1. *Этап 1.* Субъект малого предпринимательства (СМП) обращается в микрофинансовую организацию (МФО) с целью получить заем и пополнить за счет него оборотные средства либо закупить оборудование для своей предпринимательской деятельности. При этом микрофинансовая организация взимает, как правило, комиссию за рассмотрение заявки и первоначальную оценку благосостояния СМП. Кроме того, если субъект малого предпринимательства впервые обращается в такую микрофинансовую организацию, как кредитный кооператив, то он, как правило, обязан вступить в члены кооператива и стать пайщиком.
2. *Этап 2.* При положительном решении микрофинансовая организация выдает заем субъекту малого предпринимательства. При этом портфель займов микрофинансовой организации увеличивается и пополняются оборотные средства субъекта малого предпринимательства.
3. *Этап 3.* Субъект малого предпринимательства с помощью полученных оборотных средств пополняет запасы, закупает оборудование, производит некий продукт или оказывает услуги и за счет этого получает *доход* (являющийся основой его *благосостояния*).
4. *Этап 4.* Субъект малого предпринимательства *за счет доходов* от своей деятельности уплачивает микрофинансовой организации проценты, которые формируют *прибыль* микрофинансовой организации.
5. *Этап 5.* Микрофинансовая организация реинвестирует *прибыль* (или ее часть) в портфель займов.

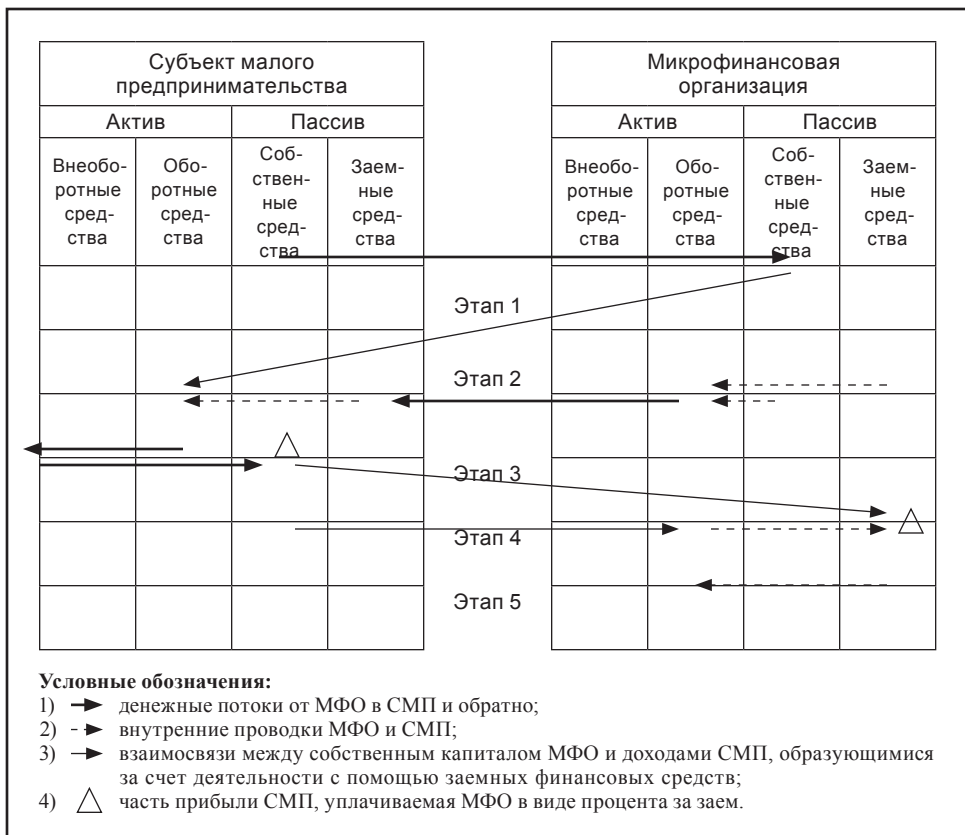
Как следует из рисунка, прибыль микрофинансовой организации формируется за счет доходов субъекта малого предпринимательства, получаемых им за счет использования в своей деятельности заемных средств. Это означает, что микрофинансовая организация имеет определенную выгоду от выполнения ею социальной миссии.

Для того чтобы программа микрофинансирования работала бесперебойно, микрофинансовая организация должна быть самоокупаемой, а заемщики должны в срок погашать обязательства без риска для своего благосостояния. Поэтому финансовое положение заемщиков — субъектов малого предпринимательства, особенно впервые вступивших в микрофинансовые программы, должно контролироваться как до выдачи займа, так и в течение всего срока нахождения заемщика в программе.

### 3.6. ПРОЦЕНТНЫЕ СТАВКИ В МИКРОФИНАНСИРОВАНИИ

Существенным отличием деятельности МФО является ее беззалоговая суть. Связано это напрямую с контингентом клиентов МФО, которые не в состоянии предоставить стандартное обеспечение. К тому же при микрокредитовании обеспечение не играет столь важную роль для кредитора, как если бы речь шла об обычном процессе кредитования. Причина этого кроется в том, что стоимость обращения

**Рисунок 3.3. Схема взаимодействия МФО и СМП**



высказания на обеспечение такого рода и последующая его продажа могут превысить стоимость самого кредита.

Необеспеченность кредита как элемент более высокого риска отражается в процентной ставке. Помимо риска в формировании процентных ставок участвует стоимость привлекаемых ресурсов, уровень инфляции и высокие издержки, связанные с обработкой мелких операций. Автор книги «Банкир для бедных» Мухаммад Юнус выделяет три зоны функционирования микрофинансовых организаций. Первая зона — «зеленая» — характеризует МФО, ведущие правильную деятельность, их ставки превышают стоимость привлеченных ресурсов на 10%. Если превышение данной стоимости составляет 10–15%, то это «желтая зона» — деятельность таких МФО соответствует нормам. В случае превышения на 15% и более, МФО относят к «красной» зоне, которую также называют зоной «кредитных акул». Чаще всего зарождение рынка микрофинансирования начинается именно с «красной» зоны, и в рамках положительной тенденции происходит постепенный переход в зону здорового функционирования. Однако даже здоровая зона предполагает уровень процентных ставок выше, чем у классических кредитных организаций, так как с удешевлением ресурсов, повышением эффективности и снижением издержек проблема состоит в относительно более высоких рисках.

Консультативная группа оказания помощи малоимущим (CGAP)<sup>15</sup> посвятила теме формирования процентных ставок на рынке микрофинансирования специальный выпуск. Уровень процентных ставок МФО очень часто является темой острых дискуссий, непониманий, осуждений. При первом взгляде на процесс микрофинансирования невольно задаешься вопросом, как могут предприятия, ориентированные на помощь бедным, устанавливать столь высокие ставки по займам. В действительности оказывается, что они могут, и политика установления эффективных ставок имеет положительное воздействие на рынок, в отличие от политики их искусственного занижения.

На психологическом уровне было выявлено, что основным плюсом микрофинансового процесса для малоимущего населения является само наличие доступа к финансовым услугам, а не стоимость данных услуг. Клиенты микрофинансового рынка берут кредиты, оплачивают их и очень часто возвращаются за повторным займом. Эта система поведения как нельзя лучше отражает доступность кредитов и выгоду от их использования.

Большую часть деятельности малого и среднего бизнеса отличает высокий уровень оборачиваемости и возврата, в связи с этим при своевременном вложении денег проблем с выплатами по займу не возникает, если исключить непредвиденные обстоятельства. В Индии, Кении и Филиппинах было выявлено, что средний годовой возврат в 2004 году от инвестиций в малый и средний бизнес составляет от 117 до 847 процентов.

Для развития малого и среднего бизнеса в 1950-е годы многие страны разрабатывали кредитные программы с искусственно заниженными процентными ставками. Данные схемы кредитования населения, ограниченного в возможностях примкнуть к финансовому рынку, субсидировались государством и инвесторами. Попытки не увенчались успехом, так как организации сталкивались с высокой долей невозврата и высокими административными издержками. Основным выводом неудачного опыта стала нецелесообразность кредитования малоимущего населения в силу его некредитоспособности. В 1970-е годы программы субсидированного кредитования

---

15 CGAP — Consultative Group to Assist the Poor (Консультативная группа оказания помощи малоимущим)

подверглись детальному анализу. Было выявлено, что, во-первых, дешевые средства стимулируют излишний спрос на кредиты. Во-вторых, легкие государственные средства заемщики очень часто воспринимают как дар, в связи с чем бывают менее склонны к их возврату. Что касается эффективности данных программ, было установлено, что субсидированные кредиты очень часто попадают в руки крупных игроков, возможно, причиной является стремление снизить административные издержки, однако факт остается фактом: деньги лишь частично достигают своей целевой публики — субъектов малого и среднего предпринимательства. К тому же убыточная деятельность данных программ, не позволяющая окупить элементарные расходы, через некоторое время приводит к серьезным финансовым трудностям, а затем и к их закрытию.

Появление МФИ в 1970-е годы постепенно стало рассеивать миф о некредитоспособности малоимущего населения. Однако процесс осуждения микрофинансовых программ за взимание слишком высоких процентных ставок набирал обороты, несмотря на недавний еще яркий опыт субсидированных программ. Все это привело к установлению наиболее популярного метода регулирования процентных ставок на рынке микрокредитования — «потолка». Неестественное вмешательство противоречит самой идее рынка и как следствие несет в себе негативное влияние на уровень его эффективности и развития.

Развитие рынка можно разделить на четыре фазы, по мнению Дэвида Портеуса, члена Консультативной группы оказания помощи малоимущим (CGAP)<sup>16</sup>. Первая фаза — пионер — этап зарождения рынка, введение нового продукта несколькими поставщиками услуг. Вторая фаза начало роста — успех пионеров — привлекает другие организации и стимулирует их действовать, увеличиваются объемы, наблюдается рост. Третья фаза — консолидация — происходит замедление роста, цены снижаются, допуская на рынок новых потребителей, игроки с высокими издержками, напротив, покидают рынок. Четвертая фаза — зрелость — очищение рынка от фирм с высокими издержками и отсутствием стабильной структуры, наличие постоянного количества игроков, конкуренция на уровне повышения эффективности.

Описав естественный процесс развития и становления рынка, автор утверждает, что во многих случаях именно конкуренция, зарождающаяся на второй фазе и созревающая на стадии зрелости, является стимулом к безболезненному снижению процентных ставок. Однако в этой же работе, на примере рынка микрофинансирования Бангладеш, автор показывает, что более развитый рынок не всегда характеризуется более низкими процентными ставками. На этом уровне работы автор предложил второй естественный вариант снижения ставок — наличие крупных игроков на рынке, нацеленных на снижение процентных ставок и имеющих для этого все возможности. Вторая программа поведения может привести к резкому вытеснению довольно большого количество микрофинансовых институтов, но, так как рынок микрофинансирования чаще всего является олигополистическим, львиную долю рынка обеспечивают именно крупные игроки, следовательно, на объемах предложения это должно сказаться незначительно. В статье приводятся примеры стран с олигополистической структурой рынка: в Бангладеш 70% рынка обслуживают четыре наиболее крупных микрофинансовых института, в Уганде 60% также приходится на долю четырех наиболее крупных, в Боливии четыре крупных игрока занимают 71% рынка.

---

16 CGAP — Consultative Group to Assist the Poor (Консультативная группа оказания помощи малоимущим)



Присутствие ограничений на рынке не всегда стимулирует игроков к повышению эффективности. Рассмотрим возможные реакции МФО на ввод ограничений, предложенных в работе Дэвида Портеуса. Небольшая доля субъектов рынка будет работать над снижением издержек и увеличением эффективности, более весомая доля будет склоняться к тому, чтобы исключить из области обслуживания малоимущие слои населения, переключившись на более состоятельных клиентов. Некоторые МФО будут вынуждены покинуть рынок и, скорее всего, начнут вести теневой бизнес. А для некоторых с уменьшением прозрачности появится возможность покрыть издержки за счет дополнительных сборов, комиссий и взносов.

Таким образом, ввод ограничений и реакция на них микрофинансовых организаций могут нанести вред бедному населению. Во-первых, снизится предложение микрофинансовых услуг, во-вторых, отсутствие прозрачности на рынке лишит объектов микрофинансирования возможности ориентироваться на рынке.

Главный вывод работы Дэвида Портеуса гласит, что изменение процентных ставок должно носить естественный характер и до тех пор, пока снижение ставок не исключает мелкие займы из корзины кредитных продуктов микрофинансовых институтов, эффект от данного процесса будет положительным. На естественном уровне снижение процентных ставок сопровождается снижением издержек, повышением эффективности МФО и является верным курсом на выполнение миссии микрофинансирования.

### КЕЙС-СТАДИ ПО МОДУЛЮ 3

Внимательно рассмотрите ситуации ниже и ответьте на вопросы:

1. Исходя из приведенных ниже примеров деятельности МФО, охарактеризуйте их сущность.
2. Несмотря на достаточную схожесть деятельности коммерческих банков и МФО, они имеют определенные различия. Укажите их на основе нижеследующих ситуаций.
3. Как вы считаете, существует ли проблема корреляции между уровнем бедности клиентов и финансовой жизнеспособностью организации? Объясните свой ответ.
4. Исходя из характеристики МФО, считаете ли вы, что деятельность подобных организаций ограничивается лишь микрофинансированием? Если нет, приведите примеры других услуг, возможно, предоставляемых ими.

### Примеры эффективной работы микрофинансовых услуг

**В контексте бедности.** В Бангладеш программы Грамин Банка по микрокредитованию были признаны макроэкономически значимыми (48% бедных семей, получивших займы, смогли вырваться из черты бедности). В целом, в Бангладеш 5% клиентов Грамин банка избавляются от бедности каждый год, участвуя в программах микрофинансирования. Причем семьи имеют возможность поддерживать результаты. В Индии 3/4 клиентов МФО SHARE, принимавших участие в программе, добились существенного улучшения экономического благосостояния, при этом половина клиентов избавилась от бедности.

**В контексте повышения уровня образования.** В семьях, получивших малые ссуды Комитета развития сельской местности Бангладеш (BRAC), удвоился (с 12% до 24%) показатель уровня базовых знаний в чтении, письме и арифметике среди детей в возрасте 11–14 лет. В Гондурасе клиенты, получившие малые ссуды организации Save the Children, увеличили доходы, что дало им возможность обучать детей в школе.

**В контексте здравоохранения.** В Уганде, в рамках программы микрофинансирования Фонда кредитной и общественной помощи, 95% клиентов обеспечили лучший уровень здравоохранения и питания для своих детей. Аналогичным образом 32% клиентов использовали, по меньшей мере, один из методов профилактики СПИДа (по сравнению с 18% для лиц, не являющихся клиентами). В Бангладеш меньшее количество клиентов BRAC страдает от недоедания по сравнению с остальным населением, и показатели недоедания уменьшаются по мере увеличения продолжительности членства в программе.

**В контексте гендерного равенства.** В рамках программы Women's Empowerment в Непале было установлено, что 68% ее участниц принимают решения относительно распоряжения собственностью, планирования семьи и образования своих дочерей, а также при заключении браков своих детей. В Боливии и Гане участие женщин в программах микрофинансирования привело к повышению их статуса внутри общины. Участницы из Ганы играют более активную роль в проведении церемоний общины, тогда как участницы из Боливии активно участвуют в местном самоуправлении.

**Примеры деятельности МФО в Узбекистане.** В 2000–2001 годах у многих фермеров существовали проблемы с оросительной водой, поскольку при распределении воды приоритет отдавался ширкатным землям. Некоторые МФО начали давать микрокредиты для установки насосов, что позволило решить вопрос водообеспечения и снизить риски фермерства.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И ВОПРОСЫ ПО МОДУЛЮ 3

### ВОПРОСЫ

1. В чем заключается сущность и важность МФО?
2. Бенефициарий как субъект финансовых отношений.
3. Дайте определение понятию «скрининг».
4. Охарактеризуйте скрининг с точки зрения его значимости и необходимости для осуществления МФО своей деятельности.
5. Согласно данным Eogusif, нормативный скрининг является наиболее распространенным среди остальных видов. Как Вы считаете, почему?
6. Объясните «природу» финансовых активов. Назовите 5 примеров наиболее распространенных видов финансовых активов.
7. Является ли понятие «долевой финансовый инструмент» аналогичным понятию «финансовое обязательство»? Свой ответ обоснуйте.
8. В чем заключается основное содержание процесса залогового мониторинга?
9. Дэвид Портеус выделяет четыре фазы развития рынка. Дайте понятие каждой из них.
10. Как, по Вашему мнению, влияет стоимость микрокредитного продукта на функционирование всей МФО?

### ТЕСТЫ

- 1. В чем сущность микрокредитования и микрокредитных организаций?**
  - А. представляют наименее регулируемый со стороны государства уровень системы кредитных отношений
  - Б. заключаются в выдаче больших кредитов людям, которые не имеют доступа к традиционному банкингу в силу разных причин
  - В. являются наиболее прибыльными в сравнении с деятельностью других кредитных учреждений.
- 2. Какие задачи развития существуют в секторе микрокредитования?**
  - А. занимаются только обучением и предоставлением консультационной помощи по ведению малого бизнеса
  - Б. развитие предпринимательской инициативы, обеспечение самозанятости экономически активной части населения, увеличение его общего уровня жизни и приобщение к кредитной культуре
  - В. все ответы верны

- 3. Дайте определение термину «скрининг».**  
А. специальная проверка кредитоспособности и устойчивости компании-эмитента  
Б. процесс нахождения объектов инвестирования по неопределенным критериям  
В. своеобразный фильтр, где компания выбирает подходящие по ряду финансовые отрасли
- 4. Что такое финансовые активы?**  
А. право на доходы, получаемые от использования реальных активов  
Б. инвестиции в собственные средства других компаний  
В. задолженность перед поставщиками и подрядчиками
- 5. Как осуществляется оценка финансовых активов?**  
А. только на вторичном рынке  
Б. как на первичном, так и на вторичном рынке  
В. только на первичном рынке
- 6. Главным финансовым свойством актива является:**  
А. возможность получения доходов  
Б. перенос стоимости из настоящего в будущее  
В. возможность использования в течение длительного времени
- 7. В чем отличие финансового обязательства от долевого инструмента?**  
А. проценты, дивиденды, убытки и прибыли по финансовым обязательствам отражаются в бухгалтерском учете на счете прибылей и убытков, а доходы по долевым инструментам, распределенные в пользу их владельцев, списываются на уменьшение счетов капитала  
Б. проценты, дивиденды, убытки и прибыли по финансовым обязательствам не отражаются на счете прибылей и убытков, а доходы по долевым инструментам, распределенные в пользу их владельцев, списываются на уменьшение счетов капитала  
В. проценты, дивиденды, убытки и прибыли по финансовым обязательствам не отражаются в бухгалтерском учете на счете прибылей и убытков, а доходы по долевым инструментам, распределенные в пользу их владельцев, списываются на увеличение счетов капитала
- 8. Кто определяет размер и временную структуру выплат дохода по выпускаемым ценным бумагам?**  
А. банк-эмитент  
Б. государство  
В. предприятие-эмитент
- 9. Компания размещает облигации с ежегодным начислением купонов по номиналу.**  
А. доходность к погашению облигации выше, чем купонная ставка  
Б. доходность к погашению облигации ниже, чем купонная ставка  
В. доходность к погашению облигации равна купонной ставке
- 10. Что понимается под диверсификацией предмета залога?**  
А. изменение вида залога

- Б. изменение из движимого на недвижимое имущество
  - В. сосредоточение на одном виде имущества
- 11. Какие имущества не рекомендуются в качестве залога во многих странах?**
- А. драгоценные камни и уникальные ювелирные изделия
  - Б. товары и оборудование
  - В. недвижимость
- 12. Как МФО, ориентированное на помощь бедным, устанавливают столь высокие ставки по займам?**
- А. политика, которая имеет положительное воздействие на рынок из-за политики их искусственного повышения
  - Б. политика установления эффективных ставок имеет положительное воздействие на рынок в отличие от политики их искусственного занижения
  - В. политика установления эффективных ставок имеет отрицательное воздействие на рынок
- 13. Какой основной плюс микрофинансового процесса для малоимущего населения?**
- А. наличие доступа к финансовой сфере страны
  - Б. само наличие доступа к финансовым услугам, а не стоимость данных услуг
  - В. доступные цены в финансовых услугах
- 14. Назовите четыре фазы развития рынка.**
- А. Первая фаза — пионер  
Вторая фаза — начало роста  
Третья фаза — зрелость  
Четвертая фаза — консолидация
  - Б. Первая фаза — начало роста  
Вторая фаза — пионер  
Третья фаза — консолидация  
Четвертая фаза — зрелость
  - В. Первая фаза — пионер  
Вторая фаза — начало роста  
Третья фаза — консолидация  
Четвертая фаза — зрелость
- 15. Как могут нанести вред микрофинансовые организации бедному населению?**
- А. снижение предложения микрофинансовых услуг и отсутствие прозрачности на рынке лишит объектов микрофинансирования возможности ориентироваться на рынке
  - Б. увеличение предложения микрофинансовых услуг
  - В. снижение предложения микрофинансовых услуг

## ОТВЕТЫ

1–А; 2–С; 3–А; 4–А; 5–В; 6–А; 7–А; 8–С; 9–В; 10–А; 11–А; 12–В; 13–В; 14–С; 15–А.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Charles Waterfield, Ann Duval. CARE Savings and Credit Sourcebook. CARE, 1997., p. 20
2. Ledgerwood J. Microfinance Handbook As institutional and financial perspective. The world Bank Washington DC 2000
3. Mayada M. Baydas, DouglasH. Graham, LizaValenzuela — Commercial Banks in Microfinance: New Actors in the Microfinance World/Microenterprise Best Practices Project — USA: Development Alternatives Inc., 1997 p. 7
4. Pancho Otero, Cecilia Campero “Microfinance development in Uzbekistan” UNDP Report, — Tashkent. 2000.
5. Robinson, Marguerite S. “MicroFinance Revolution: Sustainable Finance for Poor — the World Bank Washington Dc.: 2001 p. 32
6. Волчок и Р. Джуччи. Предложения по развитию микрофинансовых организаций в Беларуси [http://research. by/](http://research.by/)
7. Дж. Левицкий. «Новые механизмы финансирования малых и микропредприятий». МОТ
8. Лелар М. Развитие неформальных финансовых систем и его влияние на финансовые системы Сер. 2. Экономка: РЖ/РАНИНИОН М 2004. — с. 135–139
9. Элизабет Литлфилд и Ричард Розенберг. «Микрофинансы и малоимущие: разрушаем стены между микрофинансированием и формальными финансами». Журнал «Финансы&Развитие», № 2 (июнь, 2004).

# МОДУЛЬ 4

---

## УСТОЙЧИВОСТЬ И ОХВАТ В СФЕРЕ МИКРОФИНАНСИРОВАНИЯ

### Введение

- 4.1. Институционализация МФИ
- 4.2. Понятие устойчивости и охвата в микрофинансировании
- 4.3. Критерии и показатели устойчивости микрофинансового банковского сектора
- 4.4. Политики для обеспечения устойчивости в микрофинансировании

### ВВЕДЕНИЕ

Обеспечение устойчивости развития является одной из основных проблем социального и экономического характера жизнедеятельности как общества, так и всего государства в целом. Решение данного вопроса имеет большое влияние в периоды экономического подъема, спада и возрастания экономических и политических рисков.

Актуальность проблем обеспечения устойчивости обоснована не только с практической точки зрения, но и с научной, теоретической стороны. Известно, что в последние несколько лет в экономической литературе по данной теме появилось немало книг и статей; в научном секторе было проведено несколько исследований. Обилие научных публикаций по данной теме, к сожалению, не позволило решить ряд сложных теоретических и практических проблем. По-прежнему остаются неясными признаки устойчивости. Неизбежно оказались сомнительными критерии и показатели, с помощью которых становится возможным оценить как на макро-, так и на микроуровне устойчивость денежно-кредитных институтов. Авторы, пытающиеся создать системы показателей оценки устойчивости, практически лишь провозгласили ее необходимость, на самом деле не смогли выстроить цельную конструкцию, претендующую на системность выражения устойчивости, ибо последнее оказалось оторванным от внешней среды, от реального сектора экономики.

Глобальный финансовый кризис проверил на прочность мнение некоторых представителей сектора о том, что данный сегмент рынка будет устойчив в условиях широких экономических потрясений. Мы видим все больше доказательств того, что наиболее крупные и интегрированные игроки микрофинансового сектора сталкиваются со все большими трудностями. Учитывая высокую концентрацию микрофинансовой отрасли (на долю 100 крупнейших МФО приходится, по подсчетам, 80% всех активов сектора и 70% всех заемщиков), Fitch считает, что микрофинансовому сектору вряд ли удалось избежать воздействия глобального финансового кризиса. До сих пор микрофинансовый сектор был известен высокими темпами роста, которые выражались двухзначными числами, хорошим качеством активов, особой смешан-

ной моделью финансирования из государственных и частных, коммерческих и социально-ориентированных источников, а также утверждениями о его относительной изолированности от глобальных макроэкономических потрясений. Однако, как и в случае с глобальной финансовой системой в целом, воздействие кризиса было двояким: он сказался на финансировании и ликвидности, с одной стороны, и оказал определенное экономическое воздействие, с другой.

В результате МФО столкнулись с новыми трудностями, которые, возможно, привели к важным изменениям операционной модели как для многих МФО, так и для их клиентов. Уже сейчас можно сделать некоторые предварительные выводы, хотя в полной мере это воздействие проявится лишь в будущем.

#### 4.1. ИНСТИТУЦИАЛИЗАЦИЯ МФИ

Поскольку клиентов МФО рассматривают как лиц, не имеющих доступа к формальным финансовым организациям, то возникает проблема соотношения микрофинансирования и неформальной экономики. Появление системы микрофинансирования, по мнению французского ученого М. Лелара, стало проявлением жизнеспособности неформальных финансов. Отличием микрофинансовой системы от неформальной является институционализация отношений и повышенное внимание к кредитованию в отличие от накопления, характерного для неформальных финансов. Приведенное мнение подтверждается классификацией МФИ, в основу которой положена специфика законодательного регулирования их деятельности и особенности институционализации отношений:

- формальные институты — финансовые институты, предоставляющие микрофинансовые услуги, деятельность которых регулируется не только общим законодательством, но и пруденциальным, и осуществляется под банковским надзором. К формальным институтам относятся государственные и частные банки развития, сберегательные и почтово-сберегательные банки, коммерческие банки и небанковские кредитно-финансовые учреждения;
- полуформальные институты — МФИ, которые являются формальными в том смысле, что, являясь зарегистрированными организациями, они подчиняются общим законам, включая гражданское право, однако их деятельность не регулируется пруденциальными правилами. В группу полуформальных институтов включаются кредитные союзы, многоцелевые кооперативы, неправительственные организации и некоторые группы взаимопомощи;
- неформальные институты — те институты, по отношению к которым ни банковское законодательство, ни общее гражданское право не применяются и деятельность которых является настолько неформальной, что споры, возникающие во время взаимодействия с ними, регулируются вне рамок действующего законодательства. Неформальные поставщики включают в себя большинство групп взаимопомощи, кредитно-сберегательные ассоциации, простых кредиторов, работодателей, собственников недвижимости, домохозяйства и друзей.

Некоторые авторы выделяют в самом общем виде в системе микрофинансирования следующие типы МФО:

1. *Учреждения микрокредитования.* Это специальные микрофинансовые институты, занимающиеся исключительно предоставлением кредитов. Как правило, они функционируют на некоммерческой основе и регистрируются в форме



**Таблица 4.1. Организации, предоставляющие микрофинансовые услуги**

Формальный сектор	Полуформальный сектор	Неформальный сектор
Международные банки развития	Сберегательные и кредитные кооперативы	Сберегательные и кредитные ассоциации
Банки (коммерческие, государственные, почтовые и т. д.)	Зарегистрированные группы самопомощи	Сберегательные группы по принципу очередности
Другие финансовые компании	Специализированные и многоцелевые НПО	Незарегистрированные группы самопомощи
Микрофинансовые банки	Сельские банки	Индивидуальные ростовщики
	Кредитные союзы	Торговцы
	Проекты развития	

Источник: «Микрофинансирование в Казахстане: возможности для всех». Алматы, 2005

- неправительственной организации, фонда, кооператива или филиала иностранной неправительственной организации.
2. *Кредитные союзы.* Это организации с коллективным членством, создаваемые с целью оказания финансовых услуг своим членам, которые полностью или в основном финансируются за счет долевого участия или сбережений своих членов. Услугами, каких-либо внешних источников финансирования они, как правило, не пользуются.
  3. *Сельскохозяйственные (сельские) кредитные кооперативы.* Это как и кредитные союзы, организации с коллективным членством, работающие преимущественно с фермерами и предприятиями сельскохозяйственного профиля, находящимися в сельской местности.
  4. *Государственные фонды поддержки малого предпринимательства, функционирующие под эгидой* правительственных программ и полностью или в основном финансируемые из государственного бюджета.
  5. *Коммерческие банки.*  
Все признают, что коммерческие банки как институциональные единицы подсектора депозитных финансовых корпораций являются универсальными финансовыми посредниками. Поэтому микрофинансирование может быть одним из направлений их финансовой деятельности. Поскольку банки выступают наиболее легализованной формой финансовой организации, то являются наиболее притягательными.  
Коллектив американских ученых, исследовавших роль коммерческих банков в системе микрофинансирования, выделил среди банков *четыре типа финансовых посредников*:
    - многопрофильные частные коммерческие банки — как правило, национального уровня, предлагающие финансовые продукты и услуги посредством широкой филиальной сети;
    - государственные банки — крупные банки, оказывающие многочисленный спектр услуг в соответствии с правительственными приоритетами. Обычно

**Таблица 4.2. Потребности МФО в финансировании на различных этапах развития**

МФО	Инвестиции	Инвесторы	Управление риском
Новые	Гранты и субсидии	Донорские организации	Отсутствует
Малые	Грант на первоначальный капитал и льготные долгосрочные ссуды	Социальные инвесторы	Управляемый риск
Нах.-ся в процессе трансформации	Капитал и долг	Инвесторы с двойной целью	Ограничение риска
Крупные, зрелые	Рынок ценных бумаг (акции и облигации)	Коммерческие инвесторы	Управление риском

они действуют в качестве канала государственных трансфертов и платежей или принимающих и обслуживающих большое количество вкладчиков;

- финансовые компании и специализированные банки — маленькие финансовые институты, в основном регионального уровня, специализирующиеся на особых секторах, таких как жилищное и потребительское кредитование;
- микрокредитные неправительственные организации, трансформирующиеся в регулируемые банки или специализированные финансовые институты — маленькие финансовые институты с ограниченным региональным присутствием, осуществляющие узкоспециализированные программы.

Различные МФО полагаются на различные типы инвестиций, в зависимости от существующих и потенциальных рисков.

Для того, чтобы эффективно реагировать на широкий выбор финансирования микрофинансовых посредников для достижения широкого охвата микрозаемщиков, необходимо обеспечение государственными органами «первоначального элемента» — субсидии для ускорения начала деятельности. Имеется широкий спектр конечных бенефициариев и посредников, и необходима реализация таких мер, чтобы излишне не ограничивать процессы предоставления услуг и предоставление эффективной поддержки конечному потребителю.

Не только финансовая поддержка сектора и конечных бенефициариев, но и нефинансовые способы поддержки, например, обучение, консультирование (консалтинговые, консультативные услуги) и наставничество также являются важными составляющими для сектора микрофинансирования.

Оптимальное финансирование зависит в основном от стадии развития МФО и сферы деятельности. Внутренние и внешние факторы определяют потребности в финансировании. Внутренними факторами являются рост кредитного портфеля и мобилизация сбережений. Внешние факторы, в основном, определяются регулятивной средой, но также важно наличие субсидий или коммерческого финансирования. Кроме того, играет роль стоимость и сроки различных источников финансирования.

В соответствии с теорией неофициальной иерархии, МФО должны установить приоритеты по различным источникам финансирования. Обычно эмиссия акций для формирования капитала является очень дорогостоящим процессом и часто структурно ограничена с учетом особенностей большинства МФО. За исключением

грантового капитала и субсидий, капитал формируется необеспеченным и субординированным долгом, пока депозиты рассматриваются относительно дешевым ресурсом. Очень важно дифференцировать различные типы финансирования с учетом определенных потребностей МФО. Сроки погашения также играют существенную роль при выборе источника финансирования, обычно собственный капитал служит как долгосрочный источник финансирования, в то время как депозиты имеют более краткосрочное свойство.

**Таблица 4.3. Потребности в финансировании МФО**

Потребности в финансировании	Описание	Обычные источники финансирования
Издержки на начало деятельности/институциональное развитие	Расходы, связанные с созданием или значительным расширением деятельности МФО	Грантовые средства и государственные субсидии
Капитал	Любым устойчивым МФО необходим собственный капитал. Вследствие отличительной особенности операций показатель адекватности капитала должен превышать требования Базель II для кредитных организаций в части капитала	Грантовые средства и государственные субсидии, нераспределенная прибыль, благотворительность
Рефинансируемый заемный капитал	Многие МФО начинают свою кредитную деятельность за счет собственных средств. Для достижения экономии масштаба необходимо найти другие источники рефинансирования заемного капитала	Рынок капитала, через партнерские банки, создание револьверного фонда с помощью европейских структурных фондов. Рекапитализация государственных средств
Операционные издержки кредитной деятельности	Транзакционные издержки, связанные с предоставлением микрозаймов. Стоимость риска увеличивается в связи с проблемными кредитами	Процентный доход или субсидии в некоторых случаях, по крайней мере стоимость риска частично покрывается через гарантированные структуры
Операционные издержки на нефинансовые услуги	Дополнительные нефинансовые услуги предоставляются микропредприятиям специальными поставщиками услуг	Субсидии и государственные средства, частично используя существующие схемы, софинансируемые из доходов пользователей с услугами по развитию бизнеса
Субсидии дохода микрофинансовых клиентов	Некоторым микрофинансовым клиентам необходимы субсидии для дополнительных доходов (расходов) на первоначальном этапе их бизнеса. В некоторых странах успешно функционируют программы для стимулирования населения, кто получил социальные дотации для самозанятости. Клиенты получают определенный процент их пособия некоторое время даже после того, как они начали работать	Государственные средства

Институты отмечают «лоскутные» линии финансирования микрофинансовой деятельности, большая часть финансирования доступна только периодически без надежных долгосрочных ресурсов от доноров или альтернативных источников финансирования. Это негативный фактор для развития всего сектора, потому что не позволяет МФО разрабатывать самим долгосрочные стратегии по созданию потенциала для эффективной и устойчивой кредитной деятельности, предлагать дополнительные услуги для своих клиентов. В целом начало деятельности и процесс трансформации МФО главным образом ориентирован на развитие и имеет ограниченную толерантность риска, МФО слабо заинтересованы в инструментах для смягчения риска и больше всего нуждаются в грантовых средствах, техническом содействии, капитале и долгосрочных кредитах. Для зрелых МФО и прошедших трансформацию, наоборот, требуется сложная система управления рисками и имеется высокий спрос на инструменты и механизмы по смягчению рисков.

#### **4.2. ПОНЯТИЕ УСТОЙЧИВОСТИ И ОХВАТА В МИКРОФИНАНСИРОВАНИИ**

МФО по своей сути являются такими же кредитными организациями, как и банки, за исключением того, что законодательством наложен запрет на использование МФО большинства инструментов, пользование которыми разрешено при наличии банковской лицензии. Таким образом, основная задача МФО сводится к такой же миссии, как и миссия банковского сектора в принципе, — перепродаже привлекаемых на рынке денежных средств с получением в ходе этого процесса прибыли. Только у МФО «товар» называется не кредитом, а займом. Неизменен в развитии экономики и тот факт, что на собственные средства без привлечения финансовых ресурсов общества сложно построить серьезный бизнес. А это значит, что МФО должны не меньше заботиться о поиске финансовых ресурсов для своей деятельности, чем банки, а также обеспечить эффективное использование привлеченных финансовых ресурсов для достижения своей основной цели. Эффективное использование привлеченных наличных ресурсов для получения прибыли вследствие перепродажи данных ресурсов на рынке и является основной задачей стратегии МФО, которая, в свою очередь, состоит из следующих элементов:

1. Стратегия управления ресурсной базой. Представляет собой стратегию поиска и привлечения МФО наличных средств для последующей их перепродажи на рынке финансовых услуг.
2. Кредитная стратегия. Подразумевает решение задачи эффективного размещения привлеченных микрофинансовой организацией средств.
3. Стратегия управления финансовой устойчивостью организации. Задачей является разработка стратегии управления рисками и обеспечение возвратности денежных средств, перепродаваемых на рынке финансовых услуг.

Исходя из этого, логичным будет вывод, что для МФО в приоритете своей деятельности стоит обеспечение устойчивости организации и грамотная система охвата. С практической точки зрения такой подход означает, что в процессе деятельности МФО у нее могут появляться более сложные задачи, требующие не только сохранения достигнутого уровня (стабильности), но и принятия мер к развитию, расширению деятельности (устойчивости развития). Устойчивость тесно связана

с деятельностью МФО. Деятельность МФО, как известно, имеет свою специфику, которая неизбежно дает окраску всему ее процессу.

Это позволяет заключить, что устойчивость — это такое свойство развития системы как общественной структуры, которое сопровождается расширением воспроизводства ее функционирования (разумеется, с количественной и качественной стороны) в соответствии с общественными потребностями.

В целом, *устойчивость* — это:

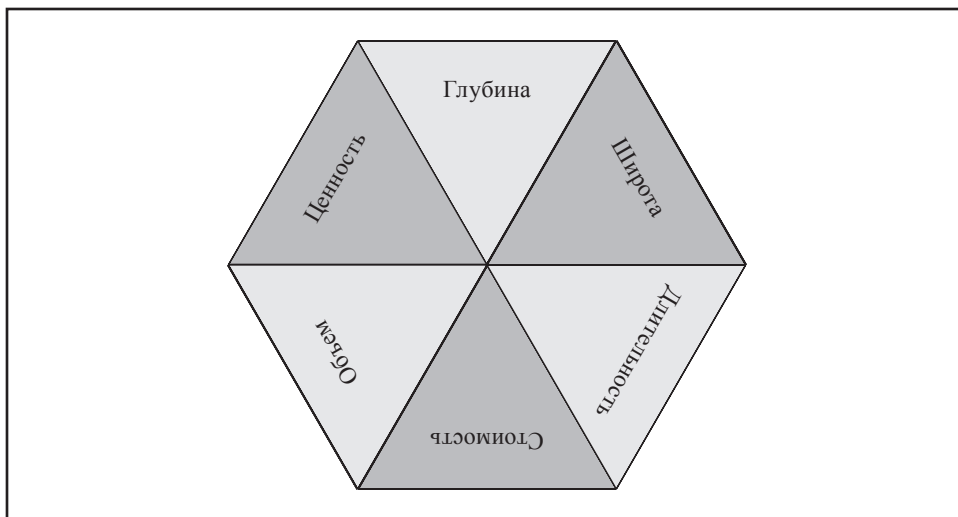
- долговременный, постоянный процесс; ее следует отличать от роста, расширения масштабов деятельности, наблюдаемых, например, при кредитной экспансии;
- развитие структуры, всех блоков и элементов банковской системы. Об устойчивости развития можно говорить лишь в том случае, если общество, познав объективные свойства МФО, его целевые ориентиры, принципы и законы функционирования, умело управляет и регулирует банковскую деятельность;
- системный процесс, характеризующий развитие не только банков, но и банковской инфраструктуры. Он становится возможным только тогда, когда устойчиво развивается внешняя среда, создающая необходимые предпосылки для сбалансированного развития;
- процесс, который демонстрирует реальное, сбалансированное развитие различных направлений деятельности МФО. Можно предположить, что синхронное развитие объемов операций, собственного капитала, обязательств и активов по объему, стоимости и срочности обеспечивает устойчивое развитие банковской системы.

Исходя из предшествующего анализа можно считать, что МФО может претендовать на устойчивость только тогда, когда ее деятельность

- показывает позитивную динамику;
- процесс станет прогрессивным динамическим и непрерывным;
- проявляется в расширении экономической и собственно финансовой деятельности;
- демонстрирует равновесное развитие всех элементов — как капитала, так и финансов, резервов и прибыли, в том числе за счет экономии общественных затрат;
- показывает не только количественное расширение ее деятельности, но и процесс улучшения ее качества;
- свидетельствует о непрерывности развития;
- выражает равновесное развитие основных направлений деятельности МФО, которые сопровождаются диверсификацией инвестиционного портфеля, снижением различных экономических рисков;
- показывает, что внутри отдельных элементов деятельности также достигается равновесие.

Устойчивость МФО достигается и становится признаком его устойчивого развития не только благодаря позитивным направлениям его деятельности, но и в силу особого развития отношений с внешней средой. Такие отношения, к примеру, возникают в системе расчетных отношений. Строгое выполнение обязательств банком перед другими экономическими субъектами — это признак его нормального функционирования. Не случайно отсутствие в платежной истории МФО просроченных платежей перед бюджетом, налоговыми органами свидетельствует о его устойчивом развитии.

**Рисунок 4.1. Шесть уровней охвата по М. Шрайнеру**



Но достижение устойчивого и прогрессивного развития невозможно без четко поставленных целей, разработанной стратегии и достаточно гибкого уровня охвата субъектов определенного сегмента.

Так, например, процесс оказания различных услуг малообеспеченному населению на постоянной основе требует решения как социальных, так и коммерческих задач. С одной стороны, МФО стремятся снизить уровень бедности, а с другой — стараются получить прибыль, которая позволит им привлечь дополнительный капитал и охватить своими услугами еще большее число людей. Эта двойственность порождает постоянный конфликт целей: должны ли мы стараться охватить как можно больше людей и обслуживать беднейшее население или стремиться к увеличению прибыли? Доступна ли стоимость услуг МФО для малообеспеченных людей?

Эксперт микрофинансового сообщества, Марк Шрайнер (2002), считает, что признавать лишь два подхода — подход, направленный на борьбу с бедностью, и подход, направленный на достижение самоокупаемости, не отражают в полной мере сущность вопроса охвата. Он предлагает более сложную аналитическую модель, в которой рассматриваются шесть различных аспектов охвата (рисунок 4.1).

Данный подход позволяет МФО определить, какие аспекты наиболее важны для них самих и их клиентов.

1. *Ценность для клиентов.* Ценность услуг для клиентов отражается в готовности клиентов платить за эти услуги. Ценность зависит как от характеристик кредитного или сберегательного продукта, так и от предпочтений, ограничений и возможностей клиентов. К примеру, заем размером 100 долларов не будет иметь большой ценности для фермера, которому нужно 1000 долларов, чтобы пробурить колодец. Займы обладают тем большей ценностью, чем больше условия предоставления займа соответствуют запросам заемщика. Вклады тем ценнее, чем выше процентная ставка и чем проще доступ к сбережениям — например, когда порядок снятия средств со счета удобен клиенту, а сумма не ограничена.
2. *Стоимость для клиентов.* Стоимость услуг для клиентов — это сумма явных денежных затрат, таких как процентная ставка и комиссионные платежи, и

транзакционных издержек. К транзакционным издержкам относятся неиспользованные возможности (например, время, проведенное на собрании группы) и косвенные издержки на транспорт, оформление документов и уплату пошлин в связи с получением займа или сберегательной услуги. Нередко при обсуждении стоимости микрофинансирования говорят лишь о цене финансовых услуг и забывают о транзакционных издержках.

3. *Глубина.* Говоря о глубине охвата, обычно имеют в виду уровень бедности клиентов МФО. Измерить глубину охвата непосредственно — на основании уровня доходов или благосостояния клиентов — довольно сложно, но существуют простые показатели косвенного определения глубины, к примеру: место проживания (большей глубине охвата соответствует сельская местность), пол (женщины), уровень образования (сравнительно низкий), национальность (этнические меньшинства), жилищные условия (маленькие, неблагоустроенные дома), доступность социальной инфраструктуры (низкая), размер займа (сравнительно небольшой).
4. *Широта охвата — это количество клиентов.* Широта охвата имеет значение из-за бюджетных ограничений — запросы и потребности малообеспеченных людей превышают наличие ресурсов на их удовлетворение. Один из самых сложных вопросов, которые приходится решать специалистам микрофинансирования, — смогут ли они охватить услугами большое число беднейших клиентов (глубина), если расширят свою клиентуру (включая клиентов, которые не являются малообеспеченными), или же нужно сосредоточиться только на малообеспеченных клиентах.
5. *Длительность.* Длительность охвата — это, по сути, устойчивость микрофинансовой организации. Если МФО может оказывать финансовые услуги в течение длительного времени, она соответствует данному критерию. Длительность трудно оценить, потому что она относится к будущему времени. Косвенным указанием на длительность является прибыльность организации, поскольку даже в случае ухода доноров и отсутствия гарантированных пожертвований прибыль позволит организации выжить.
6. *Объем.* Объем относится к ассортименту оказываемых МФО финансовых услуг. В понятие объема входят как многообразие продуктов, так и существующие варианты внутри одной линейки продуктов — например, групповые и индивидуальные займы, или займы с различным сроком погашения.

Но и эта более сложная модель не исключает ситуации, когда для усиления одного аспекта требуется пожертвовать другим. Более того, эта схема хорошо иллюстрирует, насколько взаимосвязаны все параметры, и как воздействие на один ведет к изменению других. Каждый аспект охвата зависит от остальных пяти. К примеру, добавление новых продуктов (объем) может создать угрозу устойчивости (длительности), если организация не готова принять на себя дополнительные обязанности и ответственность. МФО, ставящие перед собой задачу стремительного роста (широта), могут ее решить лишь за счет сокращения числа малообеспеченных клиентов (глубина), по крайней мере в первое время, поскольку клиенты, которых легче всего привлечь, обычно не относятся к беднейшим. МФО может сделать свои кредитные продукты более гибкими, чтобы легче было приспособить их к запросам клиентов (ценность), но в результате потребуются повысить процентную ставку (стоимость). И так далее.

Шрайнер отмечает, что социальные преимущества микрофинансирования зависят от всех шести аспектов — ценности, стоимости, глубины, широты, дли-

тельности и объема — но в наибольшей степени от длительности. В основе дебатов о том, что важнее: воздействие или самокупаемость, лежит понимание взаимозависимости между длительностью и остальными пятью аспектами. Длительность требует более высокой прибыли, а фактор прибыли влияет на все аспекты охвата. Лишь выйдя на достаточно высокий уровень прибыльности (длительность), МФО сможет получить средства, необходимые для обслуживания большого числа (широта) малообеспеченных клиентов (глубина), предлагая им разнообразные (объем) и качественные (ценность) услуги по разумной цене (стоимость).

#### **4.3. КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ УСТОЙЧИВОСТИ МИКРОФИНАНСОВОГО БАНКОВСКОГО СЕКТОРА**

Термин «жизнеспособность» теоретически включает два аспекта устойчивости: финансовую устойчивость и институциональную устойчивость.

Финансовая устойчивость относится к способности МФО достигнуть безубыточной деятельности без донорских грантов или субсидий. История показывает, что наиболее успешные МФО становятся самодостаточными. В бюллетени микробанковской деятельности, опубликованного Всемирным банком, приводится перечень 66 финансово самодостаточных МФО и сообщается, что средняя прибыль от активов (рентабельность капитала) составляет 5,7%. Некоторые МФО достигли даже больших финансовых результатов по сравнению с традиционными коммерческими банками за счет своевременного погашения кредитов и высоких процентных ставок. Несмотря на то, что устойчивость является предпосылкой для охвата большого количества клиентов, необходимо всегда помнить о том, что глубина охвата может пострадать от «маркетизации» микрофинансового сектора.

Финансовые ресурсы являются важным компонентом предоставления финансовых услуг, и все МФО сталкиваются с необходимостью мобилизации капитала. Источники денежных средств в МФО могут быть внутренними (полученная прибыль) или внешними (любые денежные переводы в МФО). Далее в списке представлены основные внешние источники финансирования микрофинансовой деятельности:

- гранты и пожертвования;
- льготные кредиты;
- коммерческие займы;
- другие рыночные продукты (ценные бумаги и т. д.);
- акционерный капитал;
- депозиты.

Эти источники могут быть в общих чертах разбиты на три категории: средства, предоставляемые донорами, коммерческие источники и сберегательные счета. Как правило, микрокредитные организации используют различные источники финансирования, однако каждая микрокредитная организация должна тщательно планировать свои потребности в финансовых ресурсах, проверять наличие средств и рассчитывать финансовые расходы, которые могут покрываться ее деятельностью. Возможности доступа к финансовым средствам различаются в зависимости от финансовых характеристик микрокредитной организации и структуры собственности. Не все организации могут воспользоваться донорскими грантами. Аналогично продукты финансового рынка доступны лишь для микрокредитных организаций, достигших финансовой устойчивости, а добровольные сбережения зачастую не раз-



**Таблица 4.4. Индикаторы финансовой и институциональной устойчивости МФО**

<b>Финансовая устойчивость</b>	<b>Институциональная устойчивость</b>
<b>I. Финансовые коэффициенты</b>	<b>I. Коэффициенты продуктивности</b>
Доходность портфеля	Активные заемщики на одного сотрудника
Скорректированная прибыль от активов	Непогашенные кредиты на одного сотрудника
Скорректированная прибыль от капитала	<b>II. Коэффициенты результативности</b>
<b>II. Коэффициенты эффективности</b>	Административная эффективность
Операционная самодостаточность	Операционная эффективность
Финансовая самодостаточность	
<b>III. Задолженности</b>	
Уровень задолженности	
Портфель, подверженный риску	
Уровень безработицы	

решается использовать из-за национальных благоразумных требований. В таблице 4.4 приведены некоторые показатели устойчивости.

*Критерии и показатели устойчивости микрофинансового банковского сектора.* Как уже отмечалось, устойчивость развития микрофинансовой банковской системы представляет такую форму движения, которая ассоциируется с позитивным развитием и ростом. Это движение выражает комплексное, позитивное развитие количественных и качественных параметров деятельности — как банковской системы в целом, так и деятельности ее отдельных элементов во взаимодействии с интересами экономики.

Это дает основание предположить, что критерием устойчивости банковской системы можно считать обстоятельства, при которых она демонстрирует:

- неизменность своего облика как общественно значимого института;
- выполнение обязательств, вытекающих из ее функций.

Исходя из функций банковской системы и определенных ранее признаков устойчивости, ее показатели должны характеризовать:

- непрерывность развития, несмотря на действие деструктивных внешних и внутренних факторов, восстанавливаться после потрясений, происходящих в процессе движения;
- равномерное развитие, исключая глубинные спады в масштабах и качестве банковской деятельности;
- равновесное функционирование, сопровождающееся балансом интересов ее отдельных элементов, синхронным развитием всех ее блоков, диверсификацией видов деятельности.

В самом общем плане можно заключить, что банковскую систему следует признать устойчивой там, где:

- нет кризисов;
- в целом достигается разрешение противоречий в банковской деятельности;
- обеспечивается позитивное взаимодействие с внешней средой — различными секторами экономики, различными типами рынков;

- достигнуто пропорциональное географическое размещение, адекватное территориальному размещению производства;
- проявляется устойчивость различных ее типов (в том числе устойчивость политической, законодательной, нравственной и других сфер);
- отдельные банки могут становиться банкротами, но общая тенденция к позитивному развитию сохраняется;
- осуществляется эффективное распределение аккумулируемых капиталов;
- обеспечивается циркуляция капиталов;
- сохраняется постоянство (равновесие) даже при усилении диспропорций или негативных внешних потрясений;
- существует возможность оценивать риски и управлять ими;
- сформировалась способность самокорректировки, ограничения и упразднения диспропорций.

Сформулированные критерии дают возможность выйти на показатели оценки развития банковской системы на макроуровне. Если исходить из определенных функций банковской системы, то ее развитие, на наш взгляд, следует оценивать с помощью таких показателей, как:

- устойчивость денежной единицы;
- устойчивость денежного оборота;
- уровень монетизации ВВП;
- уровень инфляции (как известно, с одной стороны, инфляция способствует росту денежных средств, являющихся объектом банковской деятельности, но с другой — инфляция может привести к росту просроченных кредитов и даже их полному невозврату);
- эффективность денежно-кредитного регулирования экономики.

Значимую информацию об устойчивости банковской системы могут также дать такие показатели, как:

- отношение активов (пассивов) банковской системы к ВВП;
- отношение совокупной прибыли банковской системы к ВВП;
- отношение капитала банковской системы к ВВП;
- доля кредитов, предоставленных реальному сектору экономики, в ВВП и совокупных банковских активах;
- отношение размера ценных бумаг, приобретенных банками, к ВВП;
- рентабельность банковской системы, в том числе в сравнении с показателями рентабельности других секторов экономики;
- отношение денежных средств населения в составе ресурсов банковской системы к ВВП и денежным доходам населения;
- отношение денежных средств предприятий и организаций в составе ресурсов банковской системы к ВВП;
- уровень концентрации в банковской системе.

К сожалению, в комплексе представленные показатели не используются для оценки устойчивости, между тем они позволяют выявить сильные и слабые стороны развития банковской системы страны, а также некоторые системные риски ее функционирования. В динамике данные показатели могут свидетельствовать о негативных явлениях в банковской сфере, снижении устойчивого развития.

Для оценки развития банковской системы можно использовать и макроэкономические показатели, обращенные к характеристикам развития микрофинансового банковского сектора.

Известно, что в рамках ведомственного подхода ЦБ разных государств анализирует (на основе представляемой банками отчетности в ходе пруденциального надзора и инспекционных проверок) показатели устойчивости микрофинансового банковского сектора, используя информацию о соблюдении обязательных экономических нормативов деятельности кредитных организаций.

К макропруденциальным показателям деятельности микрофинансового банковского сектора и его структур относятся:

- достаточность капитала:
  - отношение собственных средств (капитала) к активам, взвешенным по уровню риска,
  - отношение основного капитала к активам, взвешенным по уровню риска,
  - отношение активов, взвешенных по уровню кредитного риска, к совокупным активам;
- оценка кредитного риска:
  - доля проблемных и безнадежных ссуд в общем объеме ссуд,
  - сформированный резерв на возможные потери по ссудам в процентах от общего объема выданных ссуд,
  - отношение совокупной величины крупных кредитных рисков к капиталу,
  - структура задолженности по кредитам, предоставленным кредитными организациями по отраслям,
  - географическое распределение предоставленных межбанковских кредитов и размещенных депозитов;
- оценка ликвидности:
  - отношение высоколиквидных активов к совокупным активам,
  - отношение ликвидных активов к совокупным активам,
  - отношение высоколиквидных активов к обязательствам до востребования,
  - отношение ликвидных активов к краткосрочным обязательствам,
  - отношение средств клиентов к совокупным ссудам;
- рыночный риск:
  - валютный риск,
  - процентный риск,
  - фондовый риск;
- финансовый результат банков за отчетный период:
  - в процентах к активам микрофинансового банковского сектора,
  - в процентах к капиталу микрофинансового банковского сектора.

Известно, что центральные банки в своем анализе устойчивости микрофинансового банковского сектора активно используют эти показатели, что позволяет им выявлять признаки зарождения системных рисков и разрабатывать меры по их предотвращению.

Показатели финансовой устойчивости (*financial soundness indicators* — FSI (ПФУ)) использовались изначально Международным валютным фондом в рамках программ оценки финансового сектора различных стран. Впоследствии предложенный набор показателей стал активно применяться в практике Банка международных расчетов и других институтов. Сегодня 49 государств рассчитывают и публикуют ПФУ.

ПФУ используются в следующих целях:

1. для оценки уязвимости финансового сектора в случае потрясений;
2. оценки состояния нефинансовых секторов;

3. отслеживания уязвимых мест финансового сектора, обусловленных кредитным риском, риском ликвидности и рыночным риском;
4. оценки способности финансового сектора к покрытию убытков, например, определяемой показателями достаточности собственного капитала.

Набор показателей позволяет дать оценку текущего финансового состояния микрофинансового банковского сектора, его контрагентов, сектора домашних хозяйств и корпораций. Группа показателей финансовой устойчивости включает 12 основных и 28 дополнительных показателей. Основные из них касаются микрофинансового банковского сектора. Дополнительные показатели относятся, как уже отмечалось ранее, к функционированию других секторов экономики и сегментов рынка. Приведённый перечень количественных индикаторов финансовой устойчивости постоянно расширяется.

#### 4.4. ПОЛИТИКИ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ

Политика в самом общем понимании — это государственные или общественные дела, сфера деятельности, «ядром которой является проблема завоевания, удержания и использования государственной власти», «особая специфическая форма общественной деятельности».

Политика включает в себя определение ее видов, «намерения и цели государства, немногим известные», «участие в делах государства, определение фазы, задачи, содержания деятельности государства». Согласно теории, политика:

- детерминирована движением экономических процессов;
- обладает большой степенью самостоятельности, не является механическим слепком с логики экономического развития;
- отражает назревшие потребности развития;
- выступает как мощный ускоритель социального прогресса;
- как деятельность находится в рамках социальных закономерностей;
- подразделяется на два вида: внешнюю и внутреннюю;
- по структуре политического руководства включает в себя:
  - постановку принципиальных задач, определение первичных, а также ближайших целей, которые должны быть достигнуты в заданный промежуток времени,
  - выработку методов, средств, форм общественной деятельности и организации, с помощью которых поставленные цели могут быть достигнуты оптимальным образом,
  - необходимость подобрать и расставить кадры, способные понять и выполнить намеченные задачи;
- не может охватить всего многообразия событий, поэтому она «столь же искусство, сколь и наука»;
- имеет исторически преходящий характер.

Исходя из терминологического толкования политика — это «наука государственного управления». Это, однако, не означает, что ее создателем является только государство.

*Уровень субъектов, формирующих банковскую политику, может различаться. В рыночной экономике она исходит непосредственно от самих банков, защищающих свои корпоративные интересы. Государство, однако, не остается*

в стороне от управления банковским сектором. Правила игры на банковском рынке, как правило, устанавливаются посредством введения ряда федеральных законов, инструкций и положений, принятых эмиссионным банком. В процессе ведения банковских операций государство организует надзор и регулирование банковской системы. Нормы, устанавливаемые регулятором как отражение его политики, периодически изменяются, корректируются с учетом меняющейся экономической конъюнктуры.

К сожалению, политика отдельных банков может не совпадать с представлениями общества о направлениях их развития, в свою очередь коммерческие банки могут критически относиться к устанавливаемым нормам экономического регулирования (в том числе к нормам резервирования, правилам рефинансирования и т. п.). Гармонизация интересов государства и банков всегда являлась задачей власти, обеспечивающей соблюдение как общественных потребностей, так и потребностей банковского бизнеса.

*По методам управления* банковская политика может носить как экономический, так и административный характер. Поскольку банки являются экономическими институтами, их политика, как отмечалось, «детерминирована движением экономических процессов», а методы управления носят преимущественно экономический характер. Это не исключает, однако, использование административных методов управления, дополняющих меры экономического регулирования. Как и у всякого предприятия, в банке, например, используются методы регулирования взаимоотношений между его сотрудниками, при приеме на работу и др.

Не менее существенным в банковской политике является *горизонт управления*. Для повседневной деятельности банки руководствуются концепцией, принципами, целями текущей политики, учитывающей насущные экономические проблемы и интересы. Напротив, стратегическая банковская политика базируется на долгосрочных горизонтах управления, требует более широкого анализа и методов управления. К сожалению, данная сторона банковской политики в настоящее время в некоторых странах не развита в должной степени и снижает тем самым эффективность работы.

Банковская политика различается также *по системам управления*. Оттенок централизованного управления банковская политика приобретает в условиях, когда методы управления сосредоточены в одном центре (например, в распределительной системе хозяйства, когда отдельные банки не были самостоятельными, либо в рыночной экономике в одном многопрофильном банке, когда управление деятельностью исходит от головного офиса). При децентрализованном управлении банки и их филиалы могут действовать в рамках утвержденных полномочий самостоятельно.

Банковскую политику можно рассматривать *по характеру управления*. Здесь выделяются плановая и стихийная банковская политика. На практике плановая банковская политика ассоциируется с системой, применяемой в распределительной системе хозяйства, когда выполнению плана была подчинена вся хозяйственная деятельность предприятий. Плановая банковская политика может осуществляться и в практике работы коммерческих банков в рыночной экономике. План в этом случае не является директивой, а выступает тем ориентиром, который фиксирует направление и параметры развития и который учитывается в практической банковской деятельности.

Стихийная банковская политика осуществляется тогда, когда банк слабо представляет как направление, так и масштабы развития своей деятельности, не

определяет горизонты своего развития, структуру операций на краткосрочную и долгосрочную перспективу.

Банковская политика может относиться как к деятельности банков в целом, так и к *отдельным ее направлениям и операциям банков*. В первом случае речь идет о политике государства по отношению к банковской системе. В этом случае государство формирует цели, задачи, вырабатывает политику банков на перспективу. Формами такой политики могут стать как стратегические направления развития банковской системы и его приоритеты, так и утверждение законодательных актов, регулирующих банковскую деятельность, а также нормативные акты центральных банков, наделенных соответствующими полномочиями.

Во втором случае речь идет о политике, разрабатываемой самими банками и регулирующей их развитие, в том числе развитие отдельных операций. Известно, к примеру, что отдельные банки оставляют специальный документ «Кредитная политика». Кредитные организации могут также иметь положения, характеризующие их политику в области расчетов, депозитных операций и связанных с ними рисков. С учетом местных условий банки разрабатывают также кадровую политику.

По *вектору управления* банковская политика может быть двух видов: внешняя и внутренняя. Внутренняя политика нацелена на обеспечение целостности банковского сектора. На ее основе банки разрабатывают регламенты деятельности, регулирующие работу его отдельных подразделений, структуру аппарата управления, их взаимодействие друг с другом, работу по освоению новых продуктов.

Внешняя банковская политика определяет взаимодействие банков с внешней средой — с различными секторами экономики, рынками, налоговыми службами, другими государственными ведомствами, зарубежными компаниями и др.

Разработка банковской политики по рассматриваемым критериям — это решение сложной аналитической задачи, требующей от банка использования своего интеллектуального потенциала для разработки линии поведения, исходя из возможностей кредитной организации и складывающейся экономической конъюнктуры. Банковская политика не является всеобъемлющим средством решения всех задач, стоящих перед банками, однако при основательном подходе и ее разработке она способна значительно повысить эффективность банковской деятельности, обеспечить доходность и ликвидность операций, отразить угрозы, правильно распределить свои материальные и интеллектуальные ресурсы в процессе работы с клиентами.

Исходя из этого банковская политика — это вид деятельности субъекта (государства, банковского сообщества, банка) по определению перспективных целей, принципов, задач и образа действий по их достижению и решению.

Политика различных субъектов оказывает существенное влияние на стратегию развития банковской деятельности. Банковская политика при этом формулирует перспективные стратегические задачи, а «стратегия обеспечивает их выполнение».

Институциональная устойчивость является широким термином, охватывающим общую структуру управления МФО и ее способности справиться с внутренними и внешними проблемами. Показатели продуктивности и результативности используются для определения и оценки ее миссии и перспектив бизнес-плана.

В целях достижения устойчивости МФО не должны зависеть только от помощи доноров, они должны применять рыночные цены к своим клиентам. Это позволит организациям оказывать услуги в условиях конкуренции.

## КЕЙС-СТАДИ ПО МОДУЛЮ 4

Внимательно рассмотрите ситуации ниже и ответьте на вопросы:

1. Какова роль инноваций в обеспечении устойчивости деятельности МФО?
2. Приведите пример отрицательного влияния новшества на устойчивость организации.
3. Как вы считаете, какой из указанных выше 6 факторов (назначение и организационная структура, метод управления, персонал, клиенты, услуги-продукты, методы предоставления услуг) играет большую роль в устойчивости МФО по сравнению с другими и почему?
4. Что предприняло руководство МФО данных стран для повышения заинтересованности целевой аудитории к их деятельности и предоставляемым услугам?

### **Зарубежный опыт инновационных подходов микрофинансирования**

Зарубежный инновационный опыт сгруппирован в соответствии со следующими подходами:

- назначение и организационная структура;
- метод управления;
- персонал;
- клиенты;
- услуги-продукты;
- методы предоставления услуг

#### Монголия

Назначение и организационная структура МФО. «Аг Банк» был успешно реорганизован из небольшого государственного банка в МФО. Не желая закрывать «Аг Банк», монгольское правительство привлекло международных консультантов к управлению этим банком на основе контракта о внешнем управлении и защитило их от политического давления. Финансирование технической помощи было предоставлено ЮСАИД. Всемирный банк сыграл важную роль в обеспечении достижения консенсуса между всеми заинтересованными сторонами, включая правительство Монголии.

Разветвленная сеть более чем 350 отделений «Аг Банка» оказалась его сильной стороной. Было принято решение инвестировать средства в усиление и расширение этой сети и ее персонала. Через сеть отделений банка были разработаны, апробированы и внедрены новые услуги. Достижение необходимого масштаба операций с помощью разветвленной сети многочисленных отделений способствовало уменьшению риска чрезмерной концентрации кредитования в нескольких местностях.

**Персонал.** Высшие руководящие работники были наняты из числа местных специалистов на должности заместителей начальников различных департаментов и для участия в процессе принятия решений на высшем уровне. Практический опыт сотрудников банка и хорошая осведомленность о банковских предпочтениях клиентов способствовали развитию микрофинансирования.

**Методы предоставления услуг.** Стремясь увеличить объем сберегательных депозитов, банк перестал взимать плату за обслуживание депозита и за снятие сбережений со счета. В результате большее количество клиентов стало оставлять деньги

на своих счетах, поскольку они почувствовали, что могут снять свои деньги со счета без проблем и тогда, когда они им понадобятся. «Аг Банк» разработал услуги, стимулирующие пенсионеров делать сбережения и предоставляющие им более легкий доступ к их сбережениям. Несмотря на небольшой размер таких депозитов и достаточно широкому масштабу своей деятельности, «Аг Банк» обеспечил прибыльность этого сегмента рынка.

**Метод управления.** Банк разработал для себя новое название, которое оказалось привлекательным для местного населения, и развернул широкую маркетинговую кампанию. В каждом отделении банка появились вывески с его новым логотипом и символикой, которые рекламировались по телевидению, радио, в печати и на рекламных плакатах. По всей Монголии можно встретить часы, авторучки, кружки и бейсболки с символикой «Аг Банка».

## Индонезия

Назначение и организационная структура МФО. Индонезийский BankRakyat реорганизовал существующие «Юнит Дезас» (ЮД) из агентов для распределения субсидий в полномасштабную сеть сельских банков, предлагающих широкий круг финансовых услуг, причем делающих это гибко и рационально в финансовом отношении. После 1984 года была предпринята широкомасштабная реорганизация, которая включала внедрение нецелевых и несубсидированных займов, а также сберегательных услуг, специально разработанных с учетом сельских нужд.

**Методы предоставления услуг.** Портфель микрозаймов формируется за счет добровольных сбережений, аккумулируемых сетью региональных представительств («деревенских банков»). Благодаря разнице между ставками по займам и доходностью, выплачиваемой по сбережениям, банк создает собственные доходы, реинвестируемые в пополнение кредитного портфеля. BankRakyat преимущественно работает с индивидуальными заемщиками, чем с группами солидарной ответственности. Банк использует механизмы, стимулирующие заемщиков своевременно исполнять обязательства по займам. Например, в дополнение к каждой ежемесячной выплате вменяется выплата 25% доли, аккумулирующейся на сберегательных счетах заемщика. Эта сумма возвращается заемщику в конце кредитного периода, в случаях если он своевременно исполнял обязательства по займу. В противном случае из нее вычитаются начисляемые суммы пеней и штрафов.

**Метод управления.** Была предпринята рациональная стратегия управления риском, которая предполагала требование залогового обеспечения, рациональное оценивание кредита, мониторинг и принудительное обеспечение выполнения требований, адекватное обеспечение резервами, а также диверсификацию риска. Накладные расходы удалось удерживать на низком уровне благодаря простой операционной структуре и небольшому размеру отделений.

Была создана самообеспечиваемая сеть сельских финансовых посредников на основе убеждения, что большой спрос на кредиты можно удовлетворить за счет мобилизованных местных сбережений. Подразделения ЮД рассматривались как отдельные финансовые организации и оценивались по их прибыльности, что обеспечило их высокую ответственность. Отделения ИБР осуществляли мониторинг и общее руководство (сами, в свою очередь, контролировались региональными управлениями). Бизнес-подразделение ЮД в центральном управлении ИБР осуществляло мониторинг эффективности деятельности ЮД.



**Клиенты.** Проведя исследования рынка, ИБР обнаружил наличие огромного спроса на финансовые сберегательные услуги среди сельского населения. Сельское население нуждается в надежных, удобных и легко достижимых услугах, высокой ликвидности и прибыльности. В их глазах ИБР выглядел достаточно надежным банком, поскольку это государственный банк. Таким образом, при разработке сберегательных услуг ИБР был нацелен на удовлетворение спроса сельского населения на ликвидность и прибыльность. Полученная в результате исследований рынка конкретная информация о клиентах была учтена при разработке сберегательных услуг и подготовке рекламных сообщений.

Было проведено стратегическое исследование потенциальных вкладчиков, проведена активная рекламная кампания, посвященная финансовым инструментам, а потенциальные клиенты были персонально оповещены о возможности получения услуг. Были установлены социальные контакты с лидерами сел и сельских общин. Лотерея оказалась очень популярным мероприятием среди сельского населения, которое не только привлекло внимание к сберегательным услугам, но и позволило установить связи с новыми клиентами.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И ВОПРОСЫ ПО МОДУЛЮ 4

### ВОПРОСЫ

1. Каким рискам, по Вашему мнению, подвергаются МФО в результате все большей интеграции в глобальную финансовую систему?
2. Какой принцип, лежащий в основе банковского сектора, объединяет его с задачами МФО?
3. Какие элементы стратегии функционирования МФО Вы можете перечислить? Дайте понятие данным элементам.
4. Что представляет собой устойчивость МФО и от каких факторов она зависит?
5. В чем заключается проблема «охвата и самокупаемости» МФО? Приведите примеры, порождающие подобного рода конфликты целей.
6. Дайте понятие уровням аналитической модели охвата Марка Шрайнера.
7. В чем заключается особенность данной модели?
8. Какие источники формируют состав денежных средств МФО?
9. Какие существуют индикаторы определения устойчивости МФО?
10. Что Вы понимаете под понятием «средства, предоставляемые донорами»? Охарактеризуйте преимущества и недостатки донорского финансирования.

### ТЕСТЫ

1. **В какие периоды на государство влияет устойчивость его развития?**
  - А. в периодах экономического подъема, спада и возрастания экономических и политических рисков
  - Б. в периодах экономического подъема
  - В. в периодах спада и возрастания экономических и политических рисков
2. **Удастся ли избежать микрофинансовому сектору глобального финансового кризиса по предположениям Fitch Ratings?**
  - А. не удастся избежать глобального финансового кризиса
  - Б. абсолютно удастся избежать глобального финансового кризиса
  - В. вряд ли удастся избежать глобального финансового кризиса
3. **Какое отличие существует между МФО и кредитными организациями?**
  - А. запрет на использование большинства инструментов, пользование которыми разрешено при наличии банковской лицензии
  - Б. разрешение в использовании финансовых инструментов

В. нет отличий

**4. Назовите миссию микрофинансовых организаций.**

А. устанавливать процесс наибольшей прибыли

Б. перепродажа привлекаемых на рынке денежных средств с получением в ходе этого процесса прибыли

В. нет правильного ответа

**5. Что понимаете под основной задачей стратегии микрофинансовой организации?**

А. использование привлеченных безналичных денежных ресурсов для получения прибыли

Б. эффективное использование привлеченных наличных ресурсов для получения прибыли вследствие перепродажи данных ресурсов на рынке

В. эффективное использование привлеченных безналичных средств для перепродажи данных ресурсов на рынке

**6. На каком приоритете основывается деятельность микрофинансовых организаций?**

А. на обеспечении устойчивости организации и грамотной системе охвата

Б. на получении максимальной прибыли

В. приоритет не ясен до сегодняшнего времени

**7. В чём сущность устойчивости развития в МФО?**

А. принятие мер к развитию расширения деятельности

Б. сохранение достигнутого уровня

В. получение финансовой прибыли

**8. Что может свидетельствовать об устойчивом развитии МФО?**

А. позитивные направления его деятельности

Б. строгое выполнение обязательств банком перед другими экономическими субъектами

В. отсутствие в платежной истории МФО просроченных платежей перед бюджетом и налоговыми органами

**9. Какие достижения считаются устойчивыми в развитии МФО?**

А. без четко поставленных целей и разработанной стратегии

Б. с четко поставленными целями, разработанной стратегией и достаточно гибким уровнем охвата субъектов определенного сегмента

В. разработка поставленных целей и стратегий

**10. Как считал Марк Шрайнер о двух подходах МФО?**

А. не отражают в полной мере сущность вопроса охвата

Б. отражают сущность вопроса охвата

В. не имел своего мнения о подходах

**11. Какой аспект выделил Шрайнер как важнейший из шести аспектов МФО?**

А. стоимость для клиентов

- Б. длительность
  - В. ценность для клиентов
- 12. Какие два аспекта устойчивости включает в себя термин «жизнеспособность»?**
- А. финансовая устойчивость и институциональная устойчивость
  - Б. экономическая устойчивость и институциональная устойчивость
  - В. финансовая устойчивость и экономическая устойчивость
- 13. Какие основные внешние источники финансирования микрофинансовой деятельности Вы знаете?**
- А. гранты и пожертвования, льготные кредиты, коммерческие займы, другие рыночные продукты (ценные бумаги и т. д.), акционерный капитал, депозиты
  - Б. гранты и пожертвования, льготные кредиты, коммерческие займы, акционерный капитал, депозиты
  - В. гранты и пожертвования, льготные кредиты, коммерческие займы, другие рыночные продукты (ценные бумаги и т. д.)
- 14. На какие три категории разбиты основные внешние источники финансирования?**
- А. средства, предоставляемые организациями, коммерческие источники и сберегательные счета
  - Б. средства, предоставляемые донорами, и сберегательные счета
  - В. средства, предоставляемые донорами, коммерческие источники и сберегательные счета
- 15. Что понимается под институциональной устойчивостью?**
- А. общая структура управления микрофинансовой организацией и ее способности справиться с внутренними проблемами
  - Б. общая структура управления микрофинансовой организацией и ее способности справиться с внутренними и внешними проблемами
  - В. структура управления финансовой организацией

## ОТВЕТЫ

1–А; 2–С; 3–А; 4–В; 5–С; 6–А; 7–А; 8–С; 9–В; 10–А; 11–В; 12–А; 13–А; 14–С; 15–В.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Blair, G. M. 2006. *The art of delegation*, at: [www.projectjournal.com/articles/9/1/The-Art-of-Delegation](http://www.projectjournal.com/articles/9/1/The-Art-of-Delegation)
2. Caroselli, M. 2001. *What is a leader?* at: <http://www.briefcase.com/caroselli01.pdf>
3. Cohen, G. J. 1990. *Management in financial services*, Banking and Finance Series (London, Graham & Trotman).

4. Consultative Group to Assist the Poor (CGAP). 2006. *Key principles of microfinance*, at: <http://www.cgap.org>
5. Matin, I.; Hulme, D.; Rutherford, S. 1999. *Financial services for the poor and poorest: Deepening understanding to improve provision*, working paper, at: <http://www.man.ac.uk/idpm> (University of Manchester, IDPM Finance and Development Research Programme).
6. Rhyne, E. 1998. "The yin and yang of microfinance: Reach the poor and sustainability", in *MicroBanking Bulletin*, No. 2.
7. Schreiner, M. 2002. "Aspects of outreach: A framework for a discussion of the social benefits of microfinance", in *Journal of International Development*, Vol. 14, pp. 1–13.

# МОДУЛЬ 5

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

### Введение

- 5.1. Бизнес-риски в микрофинансировании
- 5.2. Стратегические риски
- 5.3. Кредитный риск
- 5.4. Финансовые риски
- 5.5. Технологические/Операционные риски

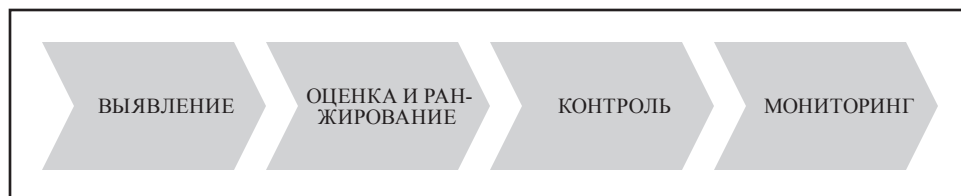
### ВВЕДЕНИЕ

Микрофинансированию, как и любому виду бизнеса, свойственен риск, т. к. микрофинансовая деятельность, имея двойственную миссию, в т. ч. коммерческую, преследует получение прибыли. Риск ассоциируется с неопределенностью в получении денежных потоков и прибыли инвестором. Ключевым моментом в управлении рисками является понимание своих бизнес-рисков и способность оценивать эти риски с целью уравнивания рисков и прибыли (уровня рентабельности, достаточного для компенсации этого риска).

**Риском** называется вероятность того, что некое будущее событие или действие окажет негативное (неблагоприятное) влияние на микрофинансовую организацию. Таким образом, риск может означать как материальные потери или ущерб для организации в будущем, так и вероятность наступления неблагоприятных событий, ведущих к этим потерям. Для достижения своих целей и максимизации прибыли организации должны найти пути борьбы с этими рисками, чтобы снизить ущерб или потери, с которыми они могут столкнуться. В процессе такой борьбы микрофинансовые организации оценивают и анализируют риски, возникающие в их деятельности, разрабатывают стратегии по управлению рисками.

**Управление риском** (или **риск-менеджмент**) — систематический подход для выявления, оценки, мониторинга и управления нежелательными деловыми рисками в микрофинансовой организации.

### Рисунок 5.1. Фазы управления рисками



Главной целью разработанной системы риск-менеджмента является оптимальное соотношение финансовой устойчивости, ликвидности и рентабельности микрофинансовой организации. В процессе управления рисками рассматриваются четыре основных вопроса:

- *Вероятность.* Насколько вероятно, что этот риск возникнет?
- *Частота.* Как часто может возникнуть этот риск?
- *Серьезность.* Насколько велики возможные потери?
- *Тенденции.* Повышаются, понижаются или остаются неизменными вероятность, частота и серьезность рисков.

Для эффективного управления рисками организации необходимо иметь ряд рычагов и инструментов, а также сочетать стратегии управления рисками. Выделяют следующие основные **стратегии управления рисками:**

- принятие риска
- передача риска
- снижение риска
- отказ (исключение) от риска

При выборе одной из этих стратегий или сочетания стратегий необходимо изучить соотношение выгод и затрат от внедрения данных стратегий, т. к. затраты на полное избавление от риска могут оказаться слишком высоки по сравнению с выгодами, которые будут получены в итоге. Поэтому поиск оптимального **баланса затрат и выгод** от применения той или иной стратегии управления рисками будет составлять основу эффективного управления рисками.

Управление рисками включает в себя **предотвращение** потенциальных проблем, раннее **обнаружение** имеющихся проблем, когда они уже возникли, а также **корректировку** политик и процедур, которые допустили их возникновение.

Важную роль в управлении рисками играют внутренний контроль и внутренний аудит в организации.

## 5.1. БИЗНЕС-РИСКИ В МИКРОФИНАНСИРОВАНИИ

Бизнес-риск — это риск наступления события или действия, которое неблагоприятно повлияет на способность организации достичь своих бизнес-целей и успешно осуществить свои стратегии.

Риск микрофинансирования определяется в широком смысле как потенциал событий или продолжающихся тенденций, которые являются причиной будущих убытков или снижения в будущем дохода микрофинансовой организации, а также отклонения от первоначальной социальной миссии этой организации. Отклонение от общественного предназначения может произойти и без возникновения убытков или падения доходов — в этом одно из отличий микрофинансовой организации от традиционного банка.

Микрофинансовые организации по ходу своей деятельности сталкиваются с совокупностью различных видов риска, которые отличаются между собой по месту и времени возникновения, совокупности внешних и внутренних факторов, влияющих на их уровень, и, следовательно, по способу их анализа и методам описания. Как правило, все виды рисков взаимосвязаны, и изменение одного вида рисков может вызывать изменение большинства остальных.

Риски могут классифицироваться по:

- времени возникновения (ретроспективные, текущие и перспективные риски)
- основным факторам возникновения (политические, экономические риски)
- характеру учета (внешние и внутренние риски)
- характеру последствий (чистые, иногда также называемые как простые или статические, и спекулятивные, называемые также динамическими или коммерческими, риски)
- сфере возникновения (производственный, коммерческий, финансовый, страховой риски) и др.

**Таблица 5.1. Внутренние и внешние риски**

Примеры внутренних рисков	Примеры внешних рисков
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Институциональные риски, как риск миссии, стратегический риск, риск репутации</li> <li>■ Операционные риски, как риск мошенничества, риск безопасности, кредитный риск</li> <li>■ Риски финансового управления, как валютный риск, риск ликвидности, риск неэффективности, риск целостности систем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Политический риск</li> <li>■ Демографический риск</li> <li>■ Макроэкономический риск</li> <li>■ Экологический риск</li> <li>■ Риск конкуренции</li> </ul>

Базельским комитетом по банковскому надзору в документе, посвященном регулированию деятельности МФО, предложена классификация рисков в аналогии с банковскими рисками. В частности, рассматриваются кредитный, операционный, рыночный риски, а также отдельно рассматривается риск ликвидности.

**Таблица 5.2. Системы классификации рисков**

CARE	Базель II	Базель II (прод.)	Федеральная резервная система США
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Институциональные</li> <li>■ Операционные</li> <li>■ Финансового управления</li> <li>■ Внешние</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Кредитные</li> <li>■ Рыночные</li> <li>■ Операционные</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Мошенничество</li> <li>■ Практики занятости и безопасность рабочего места</li> <li>■ Клиенты, продукты и практика бизнеса</li> <li>■ Безопасность физических активов</li> <li>■ Срыв деятельности и нарушение систем</li> <li>■ Управление поставками и процессами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Кредитный</li> <li>■ Ликвидность</li> <li>■ Рыночный</li> <li>■ Операционный</li> <li>■ Правовой/соблюдения</li> <li>■ Репутационный</li> <li>■ Стратегический</li> </ul>

Экономисты К. Черчилль и Ш. Франкевич приводят следующую классификацию и определение рисков в микрофинансировании<sup>17</sup>:

<sup>17</sup> К. Черчилль, Ш. Франкевич, «Ключ к успешному микрофинансированию: Искусство управления для достижения лучших результатов», Женева, 2006



**Таблица 5.3. Классификация микрофинансовых рисков**

<b>Институциональные</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Риск социальной миссии</li> <li>■ Риск коммерческой миссии</li> <li>■ Риск зависимости</li> <li>■ Стратегические риски</li> <li>■ Репутационный риск</li> </ul>
<b>Операционные</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Кредитный риск</li> <li>■ Мошенничество персонала</li> <li>■ Риск недостаточной защиты</li> <li>■ Риски, связанные с персоналом</li> </ul>
<b>Финансовое управление</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Активы и пассивы</li> <li>■ Неэффективность</li> <li>■ Целостность системы</li> </ul>
<b>Внешние</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Нормативная среда</li> <li>■ Конкуренция</li> <li>■ Демография</li> <li>■ Политическая среда</li> <li>■ Физическая среда</li> <li>■ Макроэкономика</li> </ul>

К. Черчилль и Ш. Франкевич дают следующие определения рисков:

<b>Вставка 5.1. Определения рисков</b>	
Риск социальной миссии	Вероятность того, что организация не охватит своих целевых клиентов или не улучшит их положение
Риск коммерческой миссии	Вероятность того, что организация не сможет получить достаточные финансовые ресурсы для продолжения работы в будущем
Риск зависимости	Вероятность того, что организация не сможет сама встать на ноги и будет полагаться на изменчивую щедрость спонсоров
Стратегический риск	Вероятность потери стоимости из-за неудачных решений (напр., неподходящие новые продукты или политики, открытие офисов в неудачных местах)
Репутационный риск	Вероятность потери стоимости из-за негативного общественного мнения
Кадровый риск	Вероятность того, что сотрудники заболеют, умрут, уволятся из организации или просто потеряют мотивацию
Риск активов и обязательств	Несоответствие сроков статей балансового отчета
Риск процентной ставки	Вероятность нестабильности доходов и расходов из-за изменений в процентных ставках

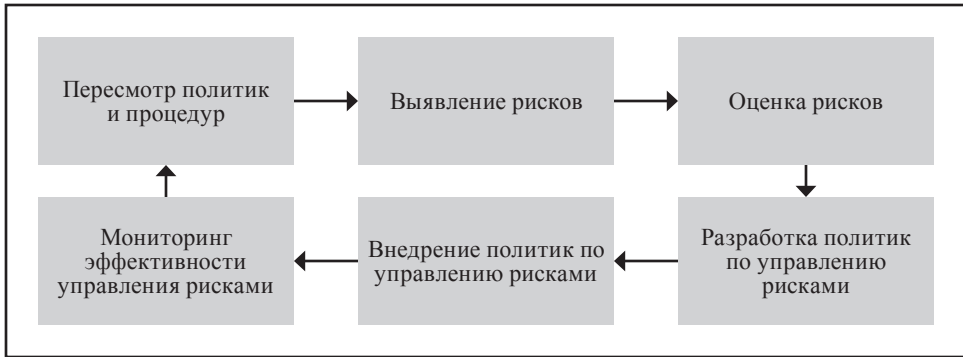
Риск валютного курса	Вероятность потерь из-за изменения стоимости валюты
Риск ликвидности	Вероятность потерь из-за недостаточной доступности денежных средств
Риск неэффективности	Вероятность того, что организация будет плохо управлять затратами на единицу результата
Риск целостности систем	Вероятность того, что качество информации, поступающей в систему или из нее, будет низким
Макроэкономический риск	Уязвимость организации к переменам экономической ситуации
Риск физического окружения	Уязвимость организации к потрясениям, связанным с окружающей средой
Политический риск	Вероятность того, что на организацию окажут давление влиятельные общественные лидеры или заинтересованные лица
Демографический риск	Вероятность того, что социально-культурные условия негативно отразятся на деятельности организации
Регуляторный риск	Вероятность того, что законодательные акты негативно отразятся на деятельности организации
Риск конкуренции	Вероятность оттока клиентов или потери доли рынка из-за работы на рынке других организаций
Риск мошенничества	Вероятность того, что сотрудники обманут организацию или исказят факты с целью материального обогащения
Риск безопасности	Риск хищения, пожара или вандализма
Кредитный риск	Вероятность того, что займы не возвратят
<i>Источник: К. Черчилль, Ш. Франкевич. «Ключ к успешному микрофинансированию: Искусство управления для достижения лучших результатов», Женева, 2006</i>	

Управление рисками, или процесс принятия обдуманных рисков, снижает вероятность возникновения убытка и сводит к минимуму объем причиненного ущерба. Управление рисками включает в себя **предотвращение** потенциальных проблем, раннее **обнаружение** имеющихся проблем, когда они уже возникли, а также **корректировку** политик и процедур, которые допустили их возникновение.

Управление рисками можно представить в виде шестиэтапного процесса<sup>18</sup>:

18 "A risk management framework for microfinance institutions", GTZ, July 2000, стр. 34.

**Рисунок 5.2. Цикл управления рисками**



Ответственность за управление и оценку потенциальных рисков организации ложится на плечи ее **менеджмента**. Это длительный и непрерывный процесс, поэтому к числу обязанностей менеджмента в данной области относится также проверка правильности предыдущих оценок рисков и внесение корректив в измерения по мере необходимости с целью сглаживания тех рисков, которые могут препятствовать выполнению организацией запланированных целей.

**Определение, оценка рисков и расстановка приоритетов.** *Процесс управления рисками начинается с того, что руководство определяет и расставляет приоритеты по ключевым рискам, которые рассматриваются и утверждаются советом директоров. Данный шаг требует того, чтобы совет и руководство определило степень допустимого МФО риска и провело оценку негативного потенциального воздействия каждого из рисков при отсутствии контроля.*

**Разработка стратегий для измерения рисков.** Совет утверждает политики измерения и отслеживания рисков и проверяет их соблюдение в МФО. Руководство определяет ключевые индикаторы и показатели, которые можно регулярно отслеживать и анализировать для оценки воздействия рисков на МФО в каждой из областей операционной деятельности. Руководство устанавливает приемлемые границы по каждому индикатору, выход за пределы которых свидетельствует о чрезмерном воздействии рисков. Руководство также устанавливает частоту контроля и анализа каждого из индикаторов.

**Составление политик и процедур снижения рисков.** Далее руководство составляет обоснованные процедуры и операционные руководящие принципы для снижения каждого из рисков до желаемой степени. Обоснованные политики и процедуры предоставляют сотрудникам четкие указания в отношении того, как осуществлять операции и использовать меры эффективного внутреннего контроля.

**Введение контроля в операционную деятельность и распределение обязанностей.** Здесь руководство выбирает экономически эффективные средства контроля и просит операционных сотрудников высказаться в отношении их уместности. Если средство контроля оказывает воздействие на клиентов, тогда руководству следует поговорить с кредитными офицерами или другими сотрудниками для того, чтобы понять потенциальные последствия. Если потенциал воздействия значителен, МФО также может напрямую выяснить мнение клиентов через опрос или фокусные группы. МФО должна назначить менеджеров для проверки применения средств контроля и для проведения мониторинга.

**Таблица 5.4. Роли и обязанности при управлении рисками<sup>12</sup>**

<b>Институциональная роль</b>	<b>Обязанности</b>
Член совета	Утверждает политики и проверяет их соблюдение.
Старшие руководители	Определяют риски и разрабатывают политики, процедуры, системы и руководящие принципы снижения рисков.
Руководство филиала	Осуществляет процедуры и контролирует соблюдение политик и процедур.
Операционные сотрудники	Вносят предложения и предоставляют обратную связь по предложенным операционным изменениям.
Сотрудники по внутреннему контролю	Проверяют соответствующее соблюдение политик и процедур и определяют, до какой степени риски остаются неконтролируемыми.

**Проверка эффективности и оценка результатов.** В МФО должны быть четко определенные индикаторы и параметры, указывающие на неадекватное контролирование рисков. Затем совет и руководство рассматривают результаты операционной деятельности с тем, чтобы оценить, имеют ли текущие политики и процедуры желаемый результат и адекватно ли МФО управляет своими рисками. Некоторые индикаторы, такие как качество портфеля, требуют еженедельной или ежемесячной проверки, другие, такие как эффективность операционной деятельности, требуют менее частой проверки.

**Пересмотр политик и процедур по необходимости.** Во многих случаях результаты указывают на необходимость внесения изменений в политики и процедуры, а также иногда раскрывают ранее невыявленные воздействия рисков. В таких случаях руководство составляет новые меры контроля рисков и следит за их применением. Руководство может принять решение о необходимости дополнительного обучения сотрудников или об изменении политик и процедур либо о создании новых. После применения новых средств контроля МФО проверяет их эффективность и оценивает результаты.

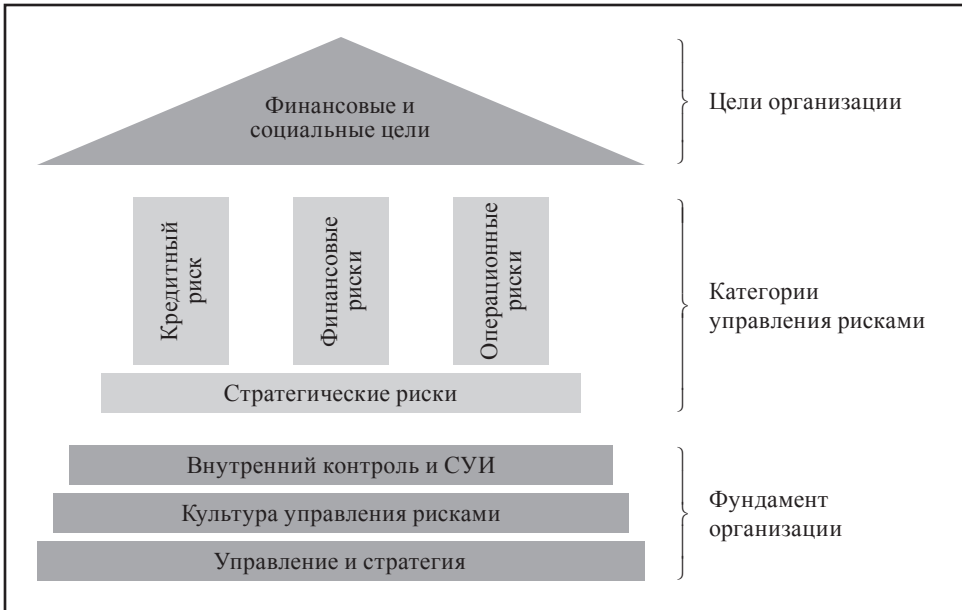
При управлении рисками менеджмент может определить четыре основные стратегии управления рисками:

- принять риск
- передать риск (страхование)
- снизить риск
- избежать риск

Эти стратегии могут применяться либо по отдельности, либо в сочетании друг с другом. Т. к. основной деятельностью МФО является выдача кредитов, то МФО **принимают** кредитный риск, но при этом устанавливают **допустимый уровень риска** (например, уровень просрочек не более 2% от кредитного портфеля). Для **передачи** риска другим сторонам МФО могут использовать инструменты страхования (например, передача риска банкротства клиента МФО страховой компании, т. е. страхование риска банкротства) либо хеджирования (например, валютный своп) либо например, передать риск потери принятых в залог ювелирных изделий банку, заключив с ним договор на хранение ювелирных изделий. МФО через хорошо разработанные политики и процедуры, а также с помощью внутреннего контроля,

<sup>19</sup> “Improving internal control: A practical guide for microfinance institutions”, A. Campion, 2000, стр. 7.

**Рисунок 5.3. Рамки (дом) управления рисками в RMGM**



**снижают** свои риски — например, МФО может установить кассовый лимит денежных средств, оставляемых на ночь в кассе, тем самым снизив риск потерь от краж, либо установить лимиты кредитования для различных уровней управления кредитным процессом для снижения кредитного риска и риска мошенничества. МФО могут совсем **отказаться от (избежать)** риска, например, валютного риска, приняв решение не привлекать валютные обязательства и не выдавать валютные кредиты.

Чтобы выбрать подходящую стратегию по управлению рисками, МФО должны начать с рассмотрения вероятности, частоты и серьезности рисков, а также тенденций, связанных с тем или иным риском, и уровня допустимого риска, определенного руководством МФО. Затем они смогут принять информированные решения о том, какие механизмы контроля будут необходимы, чтобы риск не превышал допустимого уровня, и сколько можно потратить на эти механизмы. Если МФО редко подвергается какому-либо риску, а при его возникновении ущерб будет невелик, на его устранение не стоит много тратить. Если же возможные потери велики, и организация имеет возможность передать риск, что обойдется дешевле, чем контролировать его, следует избрать стратегию передачи риска. Таким образом, МФО должны проводить **анализ выгод и затрат** при выборе стратегии управления рисками.

Для эффективного управления рисками МФО могут воспользоваться **Моделью Градации Управления Рисками (Risk Management Graduation Model — RMGM)**<sup>20</sup>, которая была разработана **Инициативой управления рисками в микрофинансировании (RIM)**, учрежденной группой международных организаций в сотрудничестве в целях консолидации опыта в управлении рисками. Концепция RMGM основана на том, что виды рисков, уровень рисков и способность снижать риски меняются с

<sup>20</sup> Giovanni Calvi Parisetti and Evrim Kirimkan, Risk Management Graduation Model for Microfinance Institutions (MFIs), July 2015

переходом МФО из одной в другую стадию развития и с ростом сложности бизнес-процессов. Основные компоненты RMGM включают определение рисков, рамки (дом) управления рисками, путь градации RMGM.

Модель представляет управление рисками в виде дома, где:

- *Фундамент организации (Organizational Foundation)* — институциональная база, на которой строится управление рисками. Организационный фундамент состоит из 3 компонентов: Управление и стратегия (Governance & Strategy), Культура управления рисками (Risk Culture), Внутренний контроль и СУИ (Internal Control & MIS). Управление (учредители, Совет директоров) и стратегия (стратегические цели развития МФО) задают тон и направление деятельности МФО — от социальной миссии до достижения финансовых целей. Соответственно, Управление и Стратегия определяют формальные рамки управления рисками и риск-аппетит МФО и устанавливают мониторинг над ними. Культура управления рисками — приверженность МФО к самокритичному анализу, управлению и предотвращению рисков. Внутренний контроль и СУИ устанавливают институциональные механизмы для мониторинга рисков после и до операций.
- *Пол и стены* дома составляют центральную часть дома и представляют собой *Категории управления рисками (Risk Management Categories)* или собственно сами виды рисков — Стратегические риски (Strategic Risk), Кредитный риск (Credit Risk), Финансовые риски (Financial Risk), Операционные риски (Operational Risk). Так как они являются неотъемлемой частью структуры дома, они и составляют всю суть функции управления рисками МФО — т. е. разработку и внедрение полномасштабной формальной основы управления рисками, включая политики и процедуры, лимиты, процессы и механизмы выявления, оценки, снижения и мониторинга рисков. Ниже в таблице 5.5 представлено определение этих рисков.
- *Крыша* дома представляет *Цели организации (Organizational Goals)* — это Финансовые и социальные цели (Financial & Social Goals). Ответственность за достижение этих целей лежит на Совете директоров и руководстве МФО и не является частью функции управления рисками. Однако, функция управления рисками должна включать в свою отчетность показатели достижения финансовых и социальных целей для обеспечения систематического мониторинга Советом директоров и руководством МФО достижения этих целей. Эти показатели включают в себя показатели социальной деятельности, показатели прибыльности, эффективности и производительности.

**Таблица 5.5. Категории управления рисками**

<b>КРЕДИТНЫЙ РИСК</b>	<b>ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ</b>	<b>ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ</b>
Риски, связанные с кредитной деятельностью МФО: включают кредитный транзакционный риск и риск портфеля.	Риски, связанные с управлением активами и пассивами МФО: включают риск ликвидности, рыночный риск, риск инвестиционного портфеля, риск достаточности капитала.	Риски, связанные с ошибками и нарушениями, совершаемыми людьми, нарушениями в процессах и системах в повседневной деятельности МФО: включают внешние риски, юридический риск, риск комплаенса.
<b>СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РИСКИ</b>		
Риски, связанные с управлением стратегическим направлением организации: включают риск управления и стратегический риск.		

**Рисунок 5.4. Путь градации RMGM**



Путь градации RMGM — поэтапный путь, в котором в зависимости от уровня развития МФО предлагается расширять и развивать механизмы управления рисками, и по каждому этапу и уровню RMGM дает свои указания по управлению рисками. Это своеобразная дорожная карта, которой рекомендуется следовать МФО для улучшения их управления рисками по мере роста и развития организации. МФО, следуя рекомендациям RMGM, могут разработать свой стратегический путь градации (постепенного улучшения) управления рисками. Схематично это представлено на рисунке 5.4.

Путь градации связан с уровнем развития МФО:

- *Уровень 3 (TIER III)* — начинающие МФО или небольшие ННО, пока еще не достигшие устойчивости.
- *Уровень 2 (TIER II)* — небольшие или средние, менее зрелые МФО, приблизившиеся к достижению прибыльности.
- *Уровень 1 (TIER I)* — зрелые, финансово устойчивые, крупные МФО, имеющие высокий уровень прозрачности.

Модель RMGM, разработанная в виде компьютерного программного продукта отдельно для депозитных МФО и отдельно для недепозитных МФО в формате Excel, предоставляет возможность МФО определить свой уровень развития и в зависимости от него получить рекомендации по политикам, лимитам, механизмам управления и мониторинга рисков по каждой категории рисков. По мере роста и возрастания сложности операций МФО, ей нужно будет постепенно использовать все больше и больше политик и механизмов для управления новыми рисками и текущими рисками, чья приоритетность и степень будет возрастать.

## **5.2. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РИСКИ**

Стратегический риск включает в себя риск финансовых потерь и неблагоприятных социальных результатов из-за стратегического направления деятельности МФО.

Как отмечалось выше, Совет директоров МФО задает тон и направление деятельности МФО, устанавливая цели организации в ее стратегическом плане, включая определение риск-аппетита организации. Этот вышестоящий орган управления также дает указания по распределению ролей и обязанностей по управлению рисками. При управлении стратегическим риском МФО должны фокусироваться на разработке политик и установлении лимитов, а также механизмов управления и

мониторинга рисков, которые бы обеспечили эффективное снижение и мониторинг рисков, связанных со структурой управления и институциональной стратегией. В результате неэффективного управления МФО могут принимать неудачные бизнес-решения, например, решение об открытии нового офиса без тщательного изучения рынка может привести к финансовым потерям для МФО.

В стратегическом риске выделяют два субвида рисков: риск управления и стратегический риск.

**Риск управления.** Риск управления — риск финансовых потерь и неблагоприятных социальных показателей в результате неправильного управления или несовершенной структуры управления. Управление — процесс, посредством которого Совет директоров, балансируя интересы всех учредителей (участников) и заинтересованных сторон МФО и управляя деятельностью исполнительного руководства МФО, направляет организацию к достижению ее социальной миссии и защищает активы МФО.

**Стратегический риск.** Стратегический риск — риск финансовых потерь и неблагоприятных социальных показателей в результате выбора того или иного стратегического направления деятельности организации. Он охватывает такие стратегические аспекты, как миссия и видение МФО, стратегический план, согласование миссии со всеми заинтересованными сторонами, потенциальное отклонение МФО от своей миссии.

### 5.3. КРЕДИТНЫЙ РИСК

Кредитный риск — наиболее значительный в управлении рисками МФО, т. к. основная деятельность МФО заключается в выдаче кредитов. Кредитный риск — риск возникновения финансовых потерь вследствие неисполнения своих обязательств заемщиком по погашению кредита (просрочки или невыплаты платежей по кредиту) или невыполнения своих обязательств поручителем, т. е. риск возникновения дефолта заемщика. Это наиболее часто регулируемый риск МФО, т. к. он влияет на основной доходоприносящий актив МФО — кредитный портфель. Выделяют два субвида кредитного риска: кредитный транзакционный риск и риск портфеля.

**Кредитный транзакционный риск.** Это риск возникновения финансовых потерь или негативных социальных показателей в результате несовершенных политик по выдаче, мониторингу и взысканию кредитов заемщикам.

**Риск портфеля.** Это риск возникновения финансовых потерь или негативных социальных показателей, связанных в целом со структурой кредитного портфеля, в результате неправильной диверсификации кредитного портфеля.

**Управление кредитным риском.** Управление кредитным риском включает превентивные меры и контрольные механизмы до и после выдачи кредитов. Превентивные меры включают надлежащий дизайн кредитных продуктов, тщательный отбор клиентов, функционирование кредитного комитета, установление лимитов кредитования, лимитов для диверсификации кредитного портфеля, поддержание институциональной культуры с низкой толерантностью к риску и др. Меры после выдачи кредитов включают контроль (управление просрочками и качеством кредитного портфеля) и мониторинг кредитного риска.

**Надлежащий дизайн кредитных продуктов.** При разработке кредитных продуктов их необходимо разрабатывать под определенные потребности клиентов



## Вставка 5.2. Минимизация кредитного риска через параметры кредитных продуктов

1. **Требования к кандидатам.** Можно ли использовать требования к кандидатам на получение займа для снижения кредитного риска? Некоторые МФО кредитуют только женщин, отчасти потому, что они считают, что те относятся к менее рискованной категории клиентов. Другие организации стараются кредитовать только малообеспеченных людей, ещё и потому, что думают, что более обеспеченные больше знают и смогут злоупотребить кредитной схемой.
2. **Процентная ставка и комиссионные.** Должна ли МФО устанавливать более высокие процентные ставки для лиц, которых она считает более рискованными заемщиками?
3. **Срок.** Более короткие сроки обычно представляют меньше риска, так как легче предсказать, что случится через три месяца, чем через три года.
4. **Частота платежей.** Более частые платежи по кредиту (например, еженедельные) представляют более низкий риск, так как дают возможность МФО постоянно следить за соблюдением заемщиками условий договора. Если же заемщик должен выплатить всю основную сумму и проценты только в конце девятимесячного срока кредита, то МФО придется ждать целых девять месяцев, прежде чем она узнает, будет ли заем погашен.
5. **Суммы периодических платежей.** Семьи с низкими доходами, как правило, не имеют постоянного ежемесячного дохода, поэтому им может быть трудно выплачивать заем равными ежемесячными платежами. В идеале суммы выплат должны соответствовать ожидаемым денежным поступлениям заемщика.
6. **Залог и заменители залога.** Если заемщик не в состоянии выплачивать, кто погасит долг? МФО использует целый ряд способов обеспечения займов, в том числе групповую гарантию, поручительство и нетрадиционные виды залогового обеспечения, такие как оборудование, используемое в бизнесе, бытовую технику и скот. Некоторые займы также обеспечиваются зарплатой члена семьи (т. е. работодатель погашает заем кредитору путем удержания небольшой суммы из каждой зарплаты).

Для новых клиентов МФО обычно утверждают консервативные параметры продукта, такие как небольшие суммы займов, короткие сроки и частые платежи. Это очень подходит для клиентов, не ведущих бухгалтерского учета (т. е. неспособных представить доказательств своей платежеспособности) и не имеющих залогового обеспечения.

Как только клиент сформирует свою кредитную историю, МФО обычно повышает гибкость условий кредитования, стремясь к тому, чтобы продукт лучше отвечал потребностям заемщика. Это изменение отражает **баланс между риском и контролем**. Новые клиенты входят в категорию высокого риска. Когда они сформируют в МФО свою кредитную историю, их обычно переводят в менее рискованную категорию, и кредитор может ослабить некоторые из механизмов контроля.

Процесс ослабления этих контрольных механизмов также подразумевает **поощрение своевременного погашения**. МФО должна с

самого начала дать клиентам понять, что их возможность доступа к услугам с более гибкими условиями зависит от их кредитной истории. Если они будут вовремя платить, они смогут получить кредит на более привлекательных условиях, таких как большая сумма займа, снижение процентов и частоты погашения, и даже могут получить доступ к дополнительным продуктам.

Источник: *К. Черчилль, Ш. Франкевич. «Ключ к успешному микрофинансированию: Искусство управления для достижения лучших результатов», Женева, 2006*

(например, для ведения бизнеса, для потребления и т. п.) и устанавливать параметры кредитных продуктов так, чтобы они минимизировали кредитный риск.

**Тщательный отбор клиентов.** При отборе клиентов — потенциальных кандидатов в заёмщики — необходимо наряду с установлением требований к кандидатам проводить анализ их желания и способности погасить кредит своевременно. Этим целям служит нефинансовый (качественный) и финансовый (количественный) анализ заёмщиков.

Качественная методика оценки кредитоспособности заёмщика основывается на использовании информации, выразить которую в каких-либо количественных показателях невозможно. Во время такого анализа МФО занимается изучением деловой репутации потенциального заёмщика, то есть уровня квалификации его руководящего состава, честности, порядочности, опыта работы в определенной отрасли хозяйства, показателей текучести кадров, а также своевременного расчета по прошлым кредитам. Также оценка кредитоспособности заёмщиков подразумевает тщательное изучение их экономического окружения — уровня конкурентоспособности изготавливаемой продукции, главных деловых партнеров, устойчивости рынка сбыта, инфляции, демографических изменений и прочих показателей.

При финансовом анализе заёмщика анализируется его финансовое состояние, финансовые результаты его деятельности и денежные потоки как за прошлые периоды, так и прогнозы на будущие периоды (обычно срок кредита). При этом рассчитывается ряд коэффициентов, позволяющих МФО определить платежеспособность клиента.

МФО также используют такой инструмент оценки кредитоспособности заёмщика, как «5С» (от начальных букв на английском языке 5 характеристик заёмщика — Характер, Платежеспособность, Капитал, Обеспечение или залог, Условия). Для изучения и оценки этих 5 параметров МФО включают соответствующие требования по каждому из них в свои кредитные политики и процедуры: например, обязательный запрос кредитной истории заёмщика из кредитного бюро, оценка платежеспособности с помощью специальной методики по расчету коэффициентов, требования к залому и т. п.

Анализируя характер заёмщика (самый важный компонент 5С в микрофинансировании) и предугадывая личные качества и мотивацию заёмщиков, МФО минимизируют потенциал привлечения высокорискованных заёмщиков, т. е. клиентов, которые, скорее всего, не смогут вернуть кредит. Обычно клиенты с положительными личными качествами находят способ погасить свои займы даже при неудачах в бизнесе. Важность характера как ключевой черты при отборе новых заёмщиков

подкрепляется тем обстоятельством, что многие микропредприниматели не имеют достаточных данных бухгалтерского учета, чтобы подтвердить свою способность возвращать долг. Для оценки характера МФО могут перепроверить информацию из различных источников (кредитная заявка, рекомендации махалли, информация, полученная в ходе посещения домохозяйства/места бизнеса клиента, кредитное бюро, интуиция кредитного сотрудника).

Для оценки платежеспособности клиента МФО проводят финансовый анализ как его бизнеса, так и домохозяйства. Для анализа мелкого предпринимателя МФО могут ограничиться анализом его денежных потоков и доходов/расходов, т. к. мелкий бизнес не ведет финансовую отчетность. Чем крупнее кредит, тем больше акцент смещается с оценки характера заемщика на оценку его платежеспособности.

**Кредитные комитеты.** Чтобы снизить вероятность мошенничества и злоупотреблений со стороны кредитного персонала, которые могут привести к неплатежам по кредитам, МФО создают кредитные комитеты из нескольких человек, в чьи функции входит рассмотрение, анализ и утверждение выдачи кредитов. Полномочия кредитного комитета также могут быть ограничены лимитами кредитования: например, кредитный комитет филиала направляет кредитные заявки с суммой выше лимита кредитования для данного филиала в вышестоящее отделение или головной офис МФО.

**Контроль и мониторинг кредитного риска.** В целях минимизации потерь от просрочек МФО должны разработать соответствующие системы управления просрочками.

**Таблица 5.6. Факторы невозврата и просрочки микрокредитов**

Причина невозврата или просрочки	Фактор
Клиент потерпел неудачу в своем бизнесе и обанкротился.	Отсутствие всякого предпринимательского опыта или недостаточный предпринимательский опыт.
Клиент неправильно рассчитал период оборота, средства находятся в обороте.	Клиент занимался той сферой деятельности, где конкуренция слишком высока. Клиент занимался той сферой деятельности, где ситуация слишком нестабильна.
Клиент обанкротился в результате конфискации товара или других видов взысканий за нарушение законодательства или каких-то правил ведения бизнеса.	Клиент не имеет опыта управления микрокредитами. Клиент не был зарегистрирован как предприниматель. Клиент занимался лицензируемой деятельностью, не имея необходимой лицензии. Клиент уклонялся от фискальных обязанностей. Клиент занимался незаконной деятельностью.
Клиент имел задолженности перед другими кредиторами и вынужден был выплачивать долги за счет полученного микрокредита.	Клиент имел задолженности перед банками, другими МФО, ростовщиками, другими кредиторами. Либо клиент имел задолженности за коммунальные услуги, перед налоговыми органами и т. д.
С одним из членов домохозяйства или с близкими родственниками произошло событие, повлекшее за собой большие траты.	Наличие в домохозяйстве или среди близких родственников тяжело или хронически больных. Наличие в семье молодых людей, планирующих жениться или выйти замуж.

Клиент получил микрокредит под предлогом развития собственного бизнеса, а на самом деле нуждался в крупной сумме денег на потребительские цели.	Клиент планирует крупное приобретение. Клиенту неминуемо грозят большие траты (свадьба, оплата контракта за обучение и т. д.). Клиент склонен ко лжи.
Клиент потратил вырученные от своего бизнеса деньги на личные нужды, посчитав это важнее выполнения обязательств перед МФО.	Клиент по своему характеру необязательный и безответственный. Клиент очень сильно нуждается (нужда настолько острая, что клиент готов пожертвовать репутацией и даже свободой).
Клиент умышленно не платит, рассчитывая безнаказанно присвоить деньги.	Клиент склонен к мошенничеству. Клиент отличается крайней легкомысленностью.
Клиент имеет возможность выплатить, но просто никогда не делает это вовремя.	Клиент по характеру непунктуальный, легкомысленный, необязательный и безответственный.

Политики и процедуры по управлению просрочками могут включать в себя следующие контрольные механизмы:

1. Культура нетерпимости к просрочкам и немедленного реагирования на просрочки.
2. Оказание определенного давления на заемщика в части исполнения договорных платежных обязательств через:
  - a. уведомительные процедуры — частые телефонные звонки, посещение и вызовы клиента, письменные уведомления через каждые 15 дней вплоть до подачи судебного иска на клиента;
  - b. штрафные санкции — пени и штрафы за просрочку, ограничение доступа к последующим кредитам;
  - c. ухудшение репутации клиента (уведомление его клиентов, поставщиков, партнеров и т. д., исключение дальнейшего кредитования клиента, внесение информации о заемщике в «черный список»);
  - d. обращение к семье клиента, его соседям, другим заемщикам-членам группы (при групповом кредитовании) и др.;
  - e. начало реализации залога;
  - f. подачу судебного иска на клиента.
3. Предотвращение просрочек путем внедрения систем стимулирования кредитных сотрудников (бонусных систем), предусматривающих бонусы за отсутствие или низкий уровень просрочек по кредитному портфелю кредитного сотрудника.
4. Предоставление стимулов для клиентов — доступ к более крупным кредитам для клиентов с хорошей кредитной историей (без просрочек), льготы как более низкие процентные ставки, льготный период погашения для повторных клиентов и т. п.
5. Рефинансирование или реструктуризация микрокредитов для тех клиентов, которые имеют реальную возможность их погасить — включают изменение графика погашения, процентной ставки, пролонгацию срока погашения, предоставление льготного периода.

6. Создание резервов на покрытие возможных убытков по кредитам и списание безнадежных кредитов.
7. Увольнение кредитных сотрудников с низкими результатами.
8. Отчетность и анализ просрочек и погашений по кредитам.
9. Избавление от клиентов с плохой кредитной историей.

В целях мониторинга кредитного риска МФО должны отслеживать показатели качества портфеля как минимум ежемесячно. Коэффициенты качества портфеля более подробно рассмотрены в главе «Эффективность микрофинансирования».

#### 5.4. ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ

Финансовый риск — риск финансовых потерь и негативных социальных результатов вследствие неправильного управления сроками погашения, валютами, переоценки, а также неправильной концентрации активов и обязательств МФО. Финансовый риск имеет четыре субвида: риск ликвидности, рыночный риск (включая риск процентной ставки и валютный риск), риск инвестиционного портфеля, риск адекватности капитала.

Для управления финансовыми рисками МФО необходимо анализировать структуру активов и обязательств в ее балансовом отчете. По мере диверсификации источников финансирования надлежащее управление активами и обязательствами (УАО) МФО становится важнейшим аспектом оценки и управления финансовым риском. Эффективное УАО состоит из политики управления финансовым риском, который определяет допустимый уровень и лимиты риска и устанавливает четкие задачи и ответственности для идентификации, измерения, мониторинга и управления финансовыми рисками.

С диверсификацией источников финансирования повышается значимость УАО. На ранней стадии образования МФО их деятельность финансируется комбинацией грантов и льготных кредитов и поэтому нет надобности четкого управления пассивами. По мере развития расширяются источники финансирования, в которые включаются такие коммерческие источники финансирования, как депозиты, коммерческие кредиты, выпуск долговых обязательств и акций, что требует равного усиления отчетности, политики и процедур в отношении пассивов в балансе и контролирования активов и пассивов вместе в целях выявления и снижения финансовых рисков. По мере определения и оценки финансовых рисков обычно путем гээп-анализа (анализа несоответствия между сроками погашения активов и пассивов) руководители МФО могут решить допустимый уровень риска и устанавливать несоответствие активов и пассивов на определенном уровне исходя из «рискоспособности» и целей роста и доходности организации. Основными инструментами управления финансовыми рисками являются обычные таблицы соответствия активов и пассивов, разработка и внедрение политик и процедур управления различными субвидами финансового риска и Комитет по управлению активами и пассивами (КУАП).

КУАП обычно является командой управленческого персонала МФО или какой-то подгруппой той команды, подотчетной обычно Совету директоров МФО. КУАП должен обеспечить совместную работу руководителей подразделений с обеих сторон баланса — руководитель кредитного или операционного отдела, менеджер по работе с вкладами, финансовый менеджер (ответственный за привлечение финансирования) — постоянно встречаются и понимают, что действия на одной стороне баланса

вливают на другую сторону баланса и на общие финансовые риски организации. После установления допустимого уровня риска КУАП должен проследить за тем, чтобы новые продукты или источники финансирования не увеличили подверженность МФО к валютному, процентному риску или риску ликвидности. При этом КУАП рекомендует лимиты, отношения и целевые параметры рисков ликвидности, процентной ставки и курса валюты для утверждения Советом директоров, исходя из допустимого для МФО уровня риска; анализирует годовые тренды, значительные месячные отклонения, других проблемные вопросы или потребности в изменении лимитов или показателей.

**Риск ликвидности.** Это риск финансовых потерь и негативных социальных результатов вследствие неспособности своевременно рассчитаться по денежным обязательствам и недостаточной ликвидности для финансирования запланированного роста и выхода из кризисов. Риск ликвидности возникает часто в результате несовпадения сроков погашения и концентрации активов и пассивов.

Эффективное управление риском ликвидности требует поддержания достаточного резерва денежных средств в наличии (для выполнения обязательств перед клиентами при снятии ими денег со своих счетов, открытых в МФО; для выдачи кредитов; для финансирования непредвиденной нехватки денежных средств) с одновременным инвестированием как можно больших средств в активы МФО для максимизации доходов (инвестирование денег в оборот — в кредиты или рыночные инвестиции).

МФО должна быть способна выполнить свои обязательства по мере наступления их сроков погашения и при этом способна удовлетворить запросы клиентов на получение новых кредитов или снятие денег с их депозитных счетов. Эти обязательства можно выполнить путем взыскания долгов перед МФО, использования текущих денежных потоков, получения займов или путем обращения ликвидных активов в денежные средства (например, продажи ликвидных активов).

Управление ликвидностью является непрерывным процессом, направленным на достижение баланса между слишком большим объемом и слишком маленьким объемом денежных средств. Если у МФО имеется слишком много денежных средств, ее доходность может быть недостаточной для покрытия расходов, что может вызвать необходимость повышения процентных ставок выше ставок конкурентов. Если у МФО слишком мало денежных средств, она может столкнуться с кризисом доверия клиентов и потерять тех клиентов, которые больше не верят в то, что смогут получить деньги от МФО, когда это им необходимо. Таким образом, эффективное управление ликвидностью защищает МФО от недостатка денежных средств и в то же самое время обеспечивает достаточную доходность ее вложений.

Риск ликвидности выявляется с использованием *гэп-анализа* и соотношений ликвидности. Создание гэп-графика для риска ликвидности означает разбивку статей баланса по времени их погашения, определение каждого типа активов и пассивов по этим временным периодам, исходя из срока их погашения. При разделении их по срокам погашения важное значение имеет учет фактического погашения актива или пассива, а не их договорные сроки. Это особенно важно для МФО, предлагающих депозитные услуги, так как погашение депозитов отличается от их срока погашения по договору (например, вкладчики могут захотеть снять деньги с депозитных счетов в любое время, а необязательно по истечении срока погашения). Равное значение имеет понимание поведения выданных кредитов на основе портфельной характеристики. Если объем кредитного портфеля не изменялся или увеличивался с момента

начала деятельности (для основной части МФО), активы должны быть классифицированы как долгосрочные в связи с тем, что погашение кредитов не может рассматриваться как источник выплат по срочным обязательствам.

Первым принципом управления финансовым риском является уравнение условий активов и пассивов для минимизации и устранения риска. Если активы МФО выглядят долгосрочными, то они должны быть компенсированы долгосрочными пассивами — капитал, долгосрочный долг и стабильные депозиты клиентов. Однако все время происходят процентные платежи и выплаты основной суммы, требуются средства для обеспечения оттока вкладов, ежемесячных операционных расходов, что означает невозможность полного уравнения условий.

После проведения гэп-анализа МФО имеет представление о своих потребностях рефинансирования. Используя данный анализ, МФО может прийти к тому выводу, что она всегда должна поддерживать определенный уровень внебалансовой ликвидности (например, овердрафтная линия, револьверный кредит) для решения вопросов несоответствия предыдущего источника финансирования с текущими возможностями рефинансирования для погашения первого. Она также может решить предложить срочные вклады для привлечения вкладов, которые могут быть возвращены, когда сумма обязательств к оплате менее значительная. Руководство МФО должно знать поведение клиентов со срочными депозитами (проводить анализ изменчивости срочных депозитов), и оно не должно рассматривать их в качестве источника долгосрочного финансирования, особенно во время проблем с ликвидностью на рынке в целом.

МФО также могут учитывать концентрацию финансирования к погашению в любое время (например, в процентном соотношении от всех пассивов) или устанавливать максимальные размеры, т. е. *лимиты* обязательств к погашению в течение следующих 12 месяцев в процентном соотношении от всех пассивов. Данное значение должно отражать ожидания руководства по объему реально возможного финансирования, которое можно привлечь в течение следующих 12 месяцев. МФО необходимо ограничивать уровень зависимости от отдельных источников финансирования. Руководство должно установить процентные ограничения на каждый вид финансирования — кредиты, сберегательные депозиты, срочные депозиты — оно должно вести мониторинг каждого крупного инвестора (любой кредитор, представляющий финансирование выше определенного процента от общих пассивов) для обеспечения легкой замены источника в случае исчезновения этого крупного источника.

С учетом высокой неликвидности активов МФО один лишь гэп-анализ не является достаточным для управления риском ликвидности. Другим важным инструментом является *соотношения ликвидности*, которые показывают структуру бухгалтерского баланса и ее относительную ликвидность (краткосрочные и структурные соотношения). Примерами необходимых соотношений ликвидности являются следующие:

- Максимальный процент заимствования от любого одного кредитора — ограничивает риск концентрации, который не предотвращает зависимость от одного источника (или один кредитор или один фонд, например, срочный депозит). Показатель нужно рассматривать как процент и абсолютное число, так как абсолютное число увеличивается по времени по мере увеличения баланса и МФО может захотеть снизить соотношение соответственно.
- Максимальный процент краткосрочных пассивов к долгосрочным пассивам — ограничивает зависимость от краткосрочных источников финансирования, которые обычно хотя и дешевле, но могут оказаться трудно заменяемыми во время

нехватки ликвидности. Краткосрочные пассивы должны включать выплаты основной суммы к оплате в течение одного года и не только кредиты со сроком погашения до одного года. Показатель нужно рассматривать как процент и абсолютное число и поддерживать соотношение по мере роста балансового отчета.

- Минимальный процент реализуемых ликвидных активов к общим активам — данное соотношение вычисляет пропорцию реально ликвидных активов (наличные деньги, активы, быстро переводимые в наличность) для представления общей картины ликвидности. Крайне важно включить в состав ликвидных активов только те активы, которые могут быть легко и быстро превращены в денежные средства. Ценные бумаги, которые легко реализуются, и срочные депозиты, которые могут быть сняты до срока погашения, являются некоторыми примерами. Процентные платежи по выданным кредитам в течение короткого времени могут рассматриваться в качестве ликвидных активов, если руководители считают, что их можно использовать для целей, отличающихся от выдачи кредитов. Возврат основной суммы по кредитам в течение одной недели, месяца или любого периода меньше одного года не должен учитываться как ликвидный актив, так как данные платежи обычно используются только для выдачи новых кредитов. Опять-таки, показатель нужно рассматривать как процент и абсолютное число с соответственной коррекцией.
- Депозиты к кредитам — определяют процентное соотношение кредитного портфеля, финансируемое депозитами, а не другими типами пассивов.
- Основные депозиты к кредитам — определяют процент кредитного портфеля, финансируемый основными депозитами.
- Депозиты к общим пассивам — определяют зависимость от депозитов в процентном соотношении от всей суммы финансирования.

Многие специалисты считают, что резервы ликвидности являются важными только для организаций, принимающих депозиты, так как подобные МФО больше всего страдают от неопределенности необходимой ликвидности. Несмотря на правильность суждения, МФО, не предлагающим депозитные продукты, также следует иметь резерв ликвидности или «буфер» для случаев несоответствия времени возврата задолженности и поступления нового финансирования с учетом того, что всегда должны быть в наличии деньги на случай экстренной необходимости.

В дополнение к вышеприведенным можно отметить следующие элементы управления ликвидностью в МФО:

- Подготовка и анализ детальных прогнозов притока и оттока денежных средств на следующие несколько недель или месяцев, так чтобы можно было определить чистые (нетто) потребности в наличии денежных средств.
- Использование процедур по ограничению непредвиденных потребностей в денежных средствах (например, установление лимитов на сумму, которую могут снять клиенты со своих депозитных счетов).
- Управление инвестиционными счетами, чтобы их можно было легко превратить в деньги, или получить кредитные линии от местных банков для удовлетворения непредвиденных потребностей в денежных средствах.
- Планирование потенциальных потребностей в денежных средствах при разработке новых продуктов или сезонных колебаниях в депозитах или суммах снятия денег с депозитных счетов.

*Риск ликвидности и кредитный риск взаимосвязаны.* Например, невыплата платежей по кредиту при наступлении его срока погашения означает кредитный



риск и потерю ликвидности. Значительный рост просрочек (например, при форс-мажорных обстоятельствах) резко снижает приток денежных средств от погашений и может повысить запросы и отток денежных средств на выдачу новых кредитов. Это снижает уровень запаса денежных средств и повышает риск ликвидности.

**Рыночный риск.** Это риск финансовых потерь и негативных социальных результатов вследствие изменений в стоимости активов и обязательств МФО. Эти изменения обусловлены колебаниями процентных ставок и валютных курсов на рынке. Рыночный риск делится на риск процентной ставки и валютный риск.

**Риск процентной ставки.** Это риск финансовых потерь и негативных социальных результатов вследствие неблагоприятных изменений в рыночных процентных ставках, вызванных несопадением в структуре переоценки (риск переоценки) или риском изменения базисной ставки, несовершенной взаимосвязью между рыночными ставками и внутренне управляемыми ставками МФО по ее чувствительным к процентной ставке активам и обязательствам.

Управление риском процентной ставки — важная функция КУАП, где МФО обеспечивает соответствие сроков погашения и профиль риска источников финансирования (обязательств) со сроками и условиями кредитов (активов), которые они финансируют.

В МФО, в которых стоимость привлеченных средств (финансирования) повышается быстрее, чем МФО может или желает корректировать процентные ставки, имеет место наибольший процентный риск. Процентные ставки (или стоимость) по привлеченным средствам иногда превышают проценты, зарабатываемые с кредитов и инвестиций, что приводит к убытку для МФО.

Распространенные методы управления риском процентной ставки в финансовых учреждениях включают:

- Чтобы снизить уровень несоответствия между краткосрочными обязательствами (например, сберегательными депозитами) с плавающей ставкой и долгосрочными кредитами с фиксированной ставкой, МФО могут рефинансировать некоторую часть краткосрочных заимствований долгосрочными заимствованиями. Например, они могут предложить срочный депозит с годовым или 2-х летним сроком погашения как свой продукт и занять финансирование с 5–10 летним сроком погашения из других источников. Такой метод управления риском снижает риск процентной ставки и риск ликвидности, даже если МФО платит по этим источникам финансирования немного более высокую процентную ставку.
- Чтобы повысить прибыльность, МФО могут специально добиваться «несоответствия» между активами и обязательствами в ожидании изменения процентных ставок. Если менеджеры по управлению активами и пассивами МФО ожидают спада процентных ставок в ближайшем будущем, они могут принять решение выдавать больше долгосрочных кредитов по текущим фиксированным ставкам и сократить сроки погашения обязательств МФО. Кредитуя на долгосрочной основе и заимствуя на краткосрочной основе, МФО могут выиграть от более дешевого финансирования в будущем, при этом закрепив более высокие процентные ставки по своим активам. В этом случае МФО повышают риск процентной ставки в надежде на повышение своей прибыльности.

Многие МФО могут разрабатывать модели, с помощью которых анализировать чувствительность активов и обязательств к изменению процентных ставок через различные сценарии структуры активов и пассивов и разные значения процентных ставок.

**Валютный риск.** Это риск финансовых потерь и негативных социальных результатов вследствие неблагоприятных изменений валютных курсов, обычно из-за несоответствия валютной структуры активов и обязательств.

Зачастую в МФО валютный риск возникает, когда МФО получают займы или привлекают сбережения в одной валюте — например, в долларах США, а кредиты выдают в другой валюте — например, в узбекских сумах. В этом случае при росте курса доллара США МФО получит убыток от курсовой разницы. И наоборот, при снижении курса доллара — прибыль от курсовой разницы.

Для снижения валютного риска МФО используют следующие механизмы:

- Вследствие потенциальной значительности риска при снижении курса национальной валюты, МФО должны избегать финансирования кредитного портфеля из источников в иностранной валюте, если они не могут обеспечить соответствие обязательств в иностранной валюте с активами в иностранной валюте, имеющими такие же сроки погашения, как и валютные обязательства.
- Кредитные организации развитых стран имеют доступ к широкому спектру финансовых инструментов, которые позволяют хеджировать или застраховаться от валютного риска. Данные инструменты включают свопы, форвардные сделки, фьючерсы, валютные опционы и другие деривативные инструменты. Деривативные инструменты, или инструменты управления рисками, основываются на предполагаемом индексе, в данном случае на курсе валюты. Некоторые МФО в целях защиты от неопределенности могут использовать свопы процентной ставки или форвардные договора, чтобы сделать устойчивым, постоянным, определенный валютный курс. В свопе — МФО с обязательствами в иностранной валюте может обменять это на обязательство в национальной валюте. При этом механизм обмена состоит из нижеследующего: 1) кредитор выдает кредит МФО в твердой валюте; 2) МФО обменивает основную сумму кредита в твердой валюте на основную сумму кредита в национальной валюте с партнером по свопу; 3) по сроку кредита МФО производит процентные платежи в национальной валюте своему партнеру по свопной сделке и в обмен получает процентные платежи, выплачиваемые по кредиту в иностранной валюте; 4) по окончании срока кредита МФО выплачивает основную сумму кредита в национальной валюте своему партнеру и в обмен получает основную сумму кредита в иностранной валюте, которого надо вернуть кредитору. В случае форвардного контракта МФО занимает в твердой валюте и отдельно заключает форвардный контракт часто с третьими лицами для фиксации курса валюты на будущие периоды, когда она будет покупать твердую валюту для выплаты займа.
- Разработка и внедрение четких процедур и правил, предусматривающих максимально допустимый уровень риска и методы его уменьшения. Общеизвестным рекомендованным уровнем допустимого валютного риска является отношение активов, деноминированных в иностранной валюте, к пассивам, деноминированным в иностранной валюте, не больше 1,1 и не меньше 0,9. В процентном соотношении от уставного капитала (фонда) — от 10 до 15 процентов.
- Последовательный кредит в твердой валюте/национальной валюте: кредит, полученный в долларах США, депонируется в банке, который в последующем выдает кредит МФО в национальной валюте. При этом в качестве залогового обеспечения для кредита выступает вложенный в банк депозит в долларах. Стоимость данного кредита и механизм хеджирования валютного риска определяются эффективной процентной ставкой кредита в национальной

валюте для МФО, а также разницей между эффективной процентной ставкой, оплачиваемой по кредиту в долларах США и получаемой по депозиту в долларах США.

- **Займ в национальной валюте, погашаемый твердой валютой со специального счета по девальвации:** кредитор выдает займ в долларах США, который конвертируется заемщиком в национальную валюту. Сумма займа устанавливается в эквиваленте национальной валюты, но погашается в долларах по действующему курсу на момент погашения кредита. По данному механизму без какой-либо защиты кредитор потерпит убытки в результате нежелательных изменений курса валюты, поскольку основная сумма установлена в национальной валюте. В целях уменьшения риска валюты для кредитора механизм подразумевает открытие специального счета по девальвации. Первоначальные средства кредитора поступают на данный счет, на который в последующем поступают регулярные вклады заемщика в заранее определенном размере в долларах США. Размер регулярных вкладов определяется с учетом среднего снижения курса иностранной валюты в отношении национальной валюты в течение последних десяти лет. Во время погашения займа заемщик возвращает основную сумму в национальной валюте, конвертируя ее в твердую валюту по текущему курсу, а также средства, размещенные на специальном счете девальвации. При этом общая сумма передаваемых кредитору средств не должна превышать первоначальную сумму займа, выданного кредитором в долларах США. Оставшаяся на специальном счете сумма переходит в распоряжение заемщика.

**Риск инвестиционного портфеля.** Это риск финансовых потерь и негативных социальных результатов вследствие несовершенного управления инвестиционным портфелем МФО.

Многие МФО устанавливают в своих политиках лимиты в отношении целого спектра разрешенных инвестиций, а также степени концентрации по каждому виду инвестиций.

**Риск адекватности капитала.** Это риск финансовых потерь и негативных социальных результатов вследствие неспособности базового капитала организации поглощать риски. Базовый капитал — резерв капитала, который должен быть достаточно большим для поглощения финансовых убытков, связанных с другими областями риска бизнеса.

## 5.5. ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ/ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ

**Операционный риск** — это риск финансовых потерь и негативных социальных показателей вследствие ошибок и нарушений, совершаемых людьми, нарушений в системах и процессах в повседневной деятельности МФО. Этот риск включает вероятность того, что неадекватные технологии и информационные системы, операционные проблемы, несовершенство кадров или нечестность людей (т. е. мошенничество) приведут к непредвиденным убыткам.

По мере децентрализации и предложения МФО более широкого спектра финансовых услуг, расширяется спектр операционных рисков и повышается значимость эффективного управления ими. Операционные риски включают такие субвиды, как риск человеческого фактора, риск процессов, системный риск, внешний риск, правовой риск и риск комплайнса.

**Риск человеческого фактора.** Это риск финансовых потерь и негативных социальных показателей вследствие несовершенства кадров и неправильного управления кадрами. Он охватывает неспособность привлечь, управлять, мотивировать, развивать и удерживать компетентные кадры и зачастую имеет место вследствие человеческих ошибок, мошенничества или другого неэтичного поведения как внутри, так и за пределами организации.

Наиболее общераспространенный вид мошенничества в МФО — непосредственно кража денежных средств. Другие формы мошеннической деятельности включают подлог финансовых отчетов, взяточничество, выплата «благодарности» (цветы, конфеты т. д.) и выдача несуществующих кредитов. Так как операционный штат работает с большим количеством клиентов и большими денежными средствами, контроль на уровне филиала очень важен. Особенно актуален данный вид риска при принятии серьезных решений, при заключении контрактов, выполнении специальных заданий, при подборе руководителя и формировании рабочих групп.

В случае отсутствия должного контроля данные риски возрастают, так как мошенничество имеет обыкновение быстро распространяться.

**Риск процессов.** Это риск финансовых потерь и негативных социальных показателей вследствие нарушения внутренних бизнес-процессов в рамках каждого аспекта бизнеса. Это может включать в себя неправильную разработку параметров кредитных продуктов и неудачные внутренние проекты.

**Системный риск.** Это риск финансовых потерь и негативных социальных показателей вследствие сбоя внутренних систем. Риск охватывает связь между филиалами, системы управления информацией и основные банковские системы, системы информационных технологий, системы резервного питания и другие технические системы.

**Внешние риски.** Это риски финансовых потерь и негативных социальных показателей вследствие происхождения внешних событий, обычно неподконтрольных МФО. Это охватывает природные бедствия, такие как ураганы, наводнения, землетрясения, пожары, а также гражданские волнения, войны, грабежи, террористические атаки и пр.

**Правовой риск/риск комплайенса.** Это риск финансовых потерь и негативных социальных показателей вследствие несоблюдения внутренних и внешних правил и законов. Это включает несоблюдения микрофинансового законодательства, требований ПОД/ПФТ, налогового и трудового законодательства, внутренних кодексов этики и других правил.

**Управление операционными рисками.** Для управления операционными рисками МФО должны предпринимать меры по предотвращению, обнаружению и корректировке этих рисков. В этих целях МФО устанавливают в своих организациях внутренний контроль и организуют внутренний аудит. Внутренний контроль — установленные МФО внутренние политики и процедуры, регулирующие внутренний порядок в МФО для обеспечения достижения целей организации, а также меры по обеспечению выполнения этих политик и процедур. Внутренний аудит — процесс, организованный для проверки того, насколько эффективно организован и осуществляется внутренний контроль.

Превентивные меры по управлению операционными рисками включают такие механизмы внутреннего контроля, как:

- *Отличное качество портфеля* — чем выше уровень просрочек, тем больше вероятность того, что операционные риски (например, фиктивные кредиты) будут оставаться необнаруженными в течение долгого времени.

- *Простые и понятные продукты* — чем лучше клиенты МФО понимают требования организации и параметры кредитных продуктов, тем ниже шансы у сотрудников обмануть их или потребовать взятки. Чем понятнее параметры продуктов МФО для самих сотрудников, тем меньше вероятность ошибок, допускаемых персоналом.
- *Кадровая политика* — четкие и прозрачные процедуры найма и оплаты труда, предоставление обучения и коучинга для сотрудников, системы стимулирования труда персонала, незамедлительное принятие мер (выговор, штрафы, вплоть до увольнения) в отношении сотрудников, нарушивших внутреннюю дисциплину и правила организации, снижают риск мошенничества, ошибок, а также вероятность сбоев в функционировании систем организации.
- *Институциональная культура* — поддержание всем персоналом ценностей честности, порядочности и прозрачности помогают выявлять случаи мошенничества самими коллегами по работе.
- *Просвещение клиентов* — объявления в видных местах о недопустимости получения сотрудниками взяток и подарков от клиентов, четкие каналы подачи жалоб и обращения клиентов к руководству МФО, информирование клиентов об их правах и обязанностях способствуют обнаружению и предотвращению мошенничества как со стороны сотрудников, так и со стороны самих клиентов.
- *Кредитные комитеты* — утверждение выдачи кредитов не одним, а несколькими сотрудниками, а также лимиты, устанавливаемые на каждом уровне утверждения выдачи кредитов, снижают размер ущерба, который может быть нанесен МФО в результате рисков мошенничества, риска процессов, системного риска и правового риска.
- *Работа с денежными средствами* — стандартные и четко разработанные процедуры приема и выдачи денежных средств, предварительно пронумерованные кассовые документы, кассовые лимиты, стандартные образцы кредитных договоров препятствуют риску краж и хищений денежных средств организации.
- *Контроль залогового обеспечения* — четкие процедуры по принятию и хранению залогового обеспечения, проведение периодической инвентаризации предметов залога, проверок внутреннего аудита залогового обеспечения снижают доступ сотрудников к залоговому обеспечению и вероятность краж.
- *Политики списания и изменения графика погашения* — при списании кредитов возникают риск списания фиктивного кредита и риск продолжения сбора задолженности самими сотрудниками по списанным кредитам. Также при отсутствии у клиента четкого графика погашения задолженности по кредиту сотрудники могут взыскивать с клиентов излишние суммы и присваивать себе. В целях недопущения этих рисков МФО должна иметь ясные письменные процедуры по утверждению списания кредитов кредитным комитетом и далее высшим органом управления организации, выдавать на руки клиентам распечатанные графики погашения кредита, а также иметь процедуры утверждения изменения графиков погашения кредитным комитетом.
- *Безопасность имущества* — МФО должны разрабатывать политики и процедуры по обеспечению безопасности всего имущества и его защиты от хищений, краж, пожаров и других форс-мажорных обстоятельств. Например, правила ведения кассовых операций требуют хранения денежных средств в защищенных и технически укрепленных помещениях кассы, в негораемых сейфах. Правила внутреннего контроля требуют хранения бухгалтерских документов

в металлических сейфах, недоступных для посторонних лиц. Здания организации должны быть оснащены противопожарной и охранной сигнализацией. Для предотвращения рисков МФО могут устанавливать решетки на окнах и камеры видеонаблюдения, проводить периодические инвентаризации различных видов имущества, устанавливать антивирусные программы и пароли для защиты компьютерного оборудования, хранить резервные копии баз данных организации и т. д.

■ *Страхование рисков.*

Обнаружению операционных рисков, в частности риска мошенничества, способствуют такие рычаги, как внутренний и внешний аудит, система подачи и рассмотрения жалоб, выборочные проверки со стороны вышестоящего управленческого звена, политики и процедуры по взысканию задолженностей по кредитам.

Если внешний аудит может проводиться независимыми квалифицированными аудиторскими организациями на периодической основе (например, раз в год), то внутренние аудиторы могут на постоянной основе отслеживать, насколько хорошо выполняются сотрудниками и клиентами политики и процедуры внутреннего контроля организации и выявлять случаи нарушений, пока они не приняли большой масштаб.

Выборочные проверки со стороны кредитного менеджера, исполнительного директора, ревизионной комиссии, членов Совета директоров МФО также могут способствовать обнаружению фактов мошенничества и нарушений со стороны персонала или клиентов организации.

Ясные и доступные каналы коммуникации между руководством МФО и ее клиентами и сотрудниками позволяют вовремя получать сигнал о нарушениях и своевременно реагировать и принимать меры для корректировки сложившейся ситуации.

Четкие политики и процедуры по взысканию задолженности по кредитам помогают не только снизить кредитный риск, но могут также способствовать обнаружению случаев мошенничества, т. к. могут вовлекать в процесс не только кредитных сотрудников, но и другой персонал, включая менеджеров, внутренних аудиторов, исполнительного директора, сотрудников по мониторингу просроченных кредитов.

### **Вставка 5.3. Обнаружение мошенничества**

№	Ситуация	Выявление
1	Кредитный сотрудник выдает много займов «мертвым душам» в успешном, быстро растущем филиале. Погашение этих займов производится за счет новых займов. Имеет место факт сговора с руководителем филиала и региональным внутренним аудитором.	Сигнал от сотрудника.
2	Кредитный сотрудник платит микропредпринимателю, чтобы использовать его имя и адрес и получить микрокредит для своего личного использования. Платежи по займу не производятся.	Рост просрочек у данного кредитного сотрудника был замечен в центральном офисе. Проведено расследование ситуации.

- |   |   |  |
|---|---|--|
| 3 | Пользующийся доверием административный сотрудник приобрел компьютеры и мебель по более высокой цене, чем рыночная, получив «откатные». Этот сотрудник ушел из организации на лучшую должность.                      | Когда много месяцев спустя возникает необходимость приобретения новой мебели, новый администратор обнаруживает, что предыдущая покупка была сделана по завышенной стоимости. |
| 4 | Кредитный сотрудник в сельской местности выдает и получает займы наличными. Часть суммы погашения он присваивает. Пытается доказать, что потерял квитанции о погашении (большинство клиентов квитанций не требуют). | Сотрудник находится под подозрением из-за неаккуратного оформления документов. Просрочки растут, и центральный офис начинает расследование.                                  |
| 5 | Пользующийся доверием кредитный менеджер выдает несколько крупных займов малым предприятиям и забирает у них большую часть займов для личного использования. Этот менеджер имеет полномочия на утверждение займов.  | По этим крупным займам замечен факт просрочек. Проводится расследование сотрудником, ответственным за погашение.   |
| 6 | Пользующийся доверием финансовый управляющий переводит средства на свой личный банковский счет, намереваясь вскоре вернуть эту сумму. Затем его переводят на другую руководящую должность.                          | Новый финансовый управляющий обнаруживает недостачу средств, и бывший финансовый управляющий признает факт хищения.  |
| 7 | Руководитель филиала утверждает выдачу займов своим родственникам, которые не производят погашение. Когда просрочки вырастают вновь, он ворует деньги из кассы, чтобы погасить займы.                               | Рост просрочек замечен в центральном офисе. Бухгалтер наносит неожиданный визит в филиал и обнаруживает недостачу денег в кассе.   |
| 8 | Кредитный сотрудник берет деньги с клиентов за подачу заявки на заем. Деньги он присваивает себе.   | Сигнал от клиента.   |

*Источник: Таджикибаева Д. и др., «Пособие по микрофинансированию», 2011.*

Корректирующие меры в отношении операционных рисков включают:

- пересмотр политик и процедур организации в ответ на обнаружение рисков,
- меры реагирования на жалобы и обращения, принимаемые комиссией по рассмотрению жалоб либо антикоррупционной комиссией,

- пересмотр параметров кредитных продуктов,
- административные меры в отношении персонала, такие как штрафы и удержания из заработной платы, выговоры, увольнения и др.,
- передача дел в суд для взыскания недостач и ущерба, нанесенного организации,
- обновление систем и оборудования, переход к использованию новых технологий, таких как биометрическая идентификация, облачные технологии и т. п.,
- пересмотр институциональной культуры, организационной структуры и др.

## КЕЙС-СТАДИ 1 ПО МОДУЛЮ 5

Рассмотрите пример ниже и ответьте на следующие вопросы:

1. С каким риском столкнулись МФО? Каковы были последствия для МФО?
2. Были ли готовы МФО к этому риску? Могли ли они управлять им?
3. Какие стратегии и инструменты управления рисками применили эти МФО?
4. Предложите дополнительные стратегии и инструменты управления рисками, которые могли бы помочь снизить уровень риска.

По мере того как в мире появлялись все больше микрофинансовых схем, конкуренция в сфере микрофинансирования растет быстро, приводя к появлению вопросов перед многими микрофинансовыми организациями (МФО), которые различаются по размеру, качеству и донорскому финансированию, о том, смогут ли они выжить в таком мире, где конкуренция нарастает. В особенности в тех странах, где микрофинансирование имеет долгую историю — таких как Боливия или Перу — или в менее населенных странах, где потенциальное количество клиентов ограничено — таких как Армения или Босния и Герцеговина. Учитывая, что многие МФО имеют схожую целевую клиентуру, схожие миссии, предлагают финансовые продукты, близкие по свойствам, и обслуживают рынки, которые вмещают столько МФО, сколько могут, вопрос достижения охвата и долгосрочной самоокупаемости может представлять большую проблему.

Такая ситуация сложилась с «Микро-Ф» и «Камурж», двумя МФО, которые работали под эгидой двух международных организаций «SavetheChildren (SC)» и «CatholicReliefServices (CRS)» в Армении. Эти две МФО оказались в ситуации давления конкуренции в 1999 году. В стране, где экономическая стагнация, сокращающееся население из около двух миллионов человек и постоянный приток донорских денег продолжали влиять на развитие сектора, работало более чем 15 МФО, работавших на разных уровнях в различных географических зонах. SC и CRS были среди первых организаций, начавших микрокредитную деятельность в Армении. По мере того, как на рынок входило все больше игроков и конкурировало за финансирование и географическую сферу влияния, «Микро-Ф» и «Камурж» рисковали потерять значительные инвестиции, которые они вложили к этому времени.

В мае 1998 г. армянское представительство донорской организации «SavetheChildren» запустило свою первую микрофинансовую программу в Армении, вложив лишь небольшую сумму инвестиционного капитала. Спустя полтора года «Микро-Ф» охватило более чем 1500 клиентов, которые имели отличный уровень погашений. Однако перспективы дальнейшего роста казались смутными. Возобновление финансирования и нахождение новых источников финансирования казались неопределенными. Программа достигла точки, когда ей пришлось бы сократить формирование групп и полностью прекратить все запланированные покупки в офис, чтобы по мере



возможностей сократить затраты. Боевой дух персонала уже упал, и даже персонал высшего уровня начал беспокоиться по поводу сохранения своей работы.

В дополнение ситуацию осложняло то, что новые игроки уже входили на рынок столицы — Еревана, которая была наилучшим потенциальным источником новых клиентов. Если бы тенденция продолжалась, положение «Микро-Ф» на рынке пошатнулось бы, и все заработанные с таким трудом клиенты перешли в другую организацию.

Где-то в то же время, персонал в CRS Армении начал задаваться вопросом о том, сможет ли микрофинансовая программа «Камурж» достичь большого охвата в такой небольшой стране. В 1998 г. CRS создала небольшой микрокредитный пилотный проект, в котором наблюдались высокие уровни просрочек в начале деятельности, которые заставили CRS переосмыслить свою стратегию микрофинансирования в Армении и постараться сохранить свою первоначальную инвестицию и донорские обязательства. Несмотря на шаткое начало, CRS перезапустила программу под новым названием, «Камурж» создала два филиала с 500 активными клиентами за менее чем шесть месяцев.

Несмотря на это, наибольший потенциал клиентов и рынок, куда любая МФО в Армении должна была бы войти, чтобы достигнуть охвата, — это был Ереван. На рынке уже участвовало несколько игроков, имевших одну и ту же клиентуру, и «Камурж» нужно было определить свое конкурентное преимущество.

Обе организации в конце концов имели одинаковые цели. Вместо того, чтобы работать параллельно, SC и CRS решили, что наилучшим ответом на растущую конкуренцию в микрофинансовом секторе Армении станет объединение двух компаний. В сентябре 2000 г. SC и CRS официально слились в одну местную МФО, сейчас известную как Фонд развития микропредпринимательства «Камурж» (МДФ Камурж). Объединив технические, финансовые и человеческие ресурсы, обе организации SC и CRS определили наилучшие возможные способы обеспечения продолжительного доступа их клиентов к доступным финансовым услугам.

Источник: «Завязывание узла: Руководство по слияниям в микрофинансировании», Элисса МакКартер, CatholicReliefServices, 2002 г.

## **КЕЙС-СТАДИ 2 ПО МОДУЛЮ 5**

Рассмотрите пример и ответьте на следующие вопросы:

1. Каковы были причины возникновения (роста) кредитного риска?
2. Какие стратегии и инструменты управления рисками были приняты для контроля риска?
3. Какие уроки Вы извлекли для Вашей МФО из данного примера?

### **Кризис Корпосол/Финансол**

В 1996 году кредитный портфель компании Финансол, регулируемой кредитной организации Колумбии, значительно ухудшился. Хотя быстрый рост и плохое управление рисками стали основными причинами проблемы МФО, отсутствие прозрачной и отдельной системы учета, отделяющей МФО от ее головной негосударственной организации Корпосол, усугубило создавшуюся ситуацию. В 1995 году микрофинансовый портфель Финансол увеличился с 11 млн долларов

США до 35 млн долларов США. Многие кредитные сотрудники, стоящие за этим ростом, были новичками и не имели достаточного опыта и в то же время должны были внедрять три вида новых, непроверенных микрофинансовых услуг для Корпосол. Но существовал механизм предотвращения выдачи нескольких кредитов на одного заемщика и имелись случаи, когда один заемщик получал несколько кредитов. Новые услуги провалились и управленческая информационная система не в состоянии была проследить широкий спектр услуг. *Финансол решила рефинансировать и реструктуризировать кредиты в целях снижения отрицательного воздействия создания резервов по кредитам на отчете о прибылях и убытках.* Данная практика скрывает все больше ухудшающее качество активов Финансол. Будучи обязанной зарабатывать для Корпосол, операционные доходы которой в основном исходили от тренингов для новых клиентов, кредитные сотрудники продолжили расширение кредитного портфеля путем привлечения новых клиентов без обращения надлежащего внимания на кредитный риск. В обход установленного требования, согласно которому рост активов регулируемых финансовых организаций не должен превышать 2,2 процента, значительная часть кредитного портфеля Финансол отражалась на балансе Корпосол, которая также ухудшила финансовые отчеты первого.

Только в июле 1995 г. проблема была обнаружена в результате формальной оценки ACCION International всех микрофинансовых операций. Впоследствии был составлен план оздоровления, согласно которому взаимосвязь между Финансол и Корпосол была остановлена и был найден новый инвестор для повышения уровня капитализации до минимального уровня, установленного надзорным органом, и развития перспективного роста. С помощью частного и некоммерческого сектора план оздоровления был успешно реализован, в результате которого появился нынешний ФИНАМЕРИКА в 1997 году.

Источник: *“A risk management framework for microfinance institutions”*, GTZ, июль 2000 г.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ И ВОПРОСЫ ПО МОДУЛЮ 5

### АНАЛИЗ СИТУАЦИИ

МФО “Money Manager” — это организация среднего размера, работающая пять лет. “Money Manager” достигла операционной и финансовой самокупаемости, насчитывает 5000 активных клиентов и владеет активным портфелем в \$ 2 миллиона. Действующий совет директоров “Money Manager” встречается ежеквартально. Один международный эксперт участвует в работе Совета. Средний показатель риска портфеля (>30 дней) равен приблизительно 3%. Кроме головного офиса, расположенного в столице, у “Money Manager” есть три филиала. Штат организации состоит из 75 человек, включая 5 сотрудников головного офиса. Состав головного офиса включает генерального менеджера, операционного директора, финансового директора, юриста и внутреннего аудитора. Эти сотрудники хорошо обучены и получили широкую техническую помощь со стороны иностранцев.

Групповые займы являются главным продуктом кредитования “Money Manager”. Данный продукт достиг высокого успеха. “Money Manager” также владеет практически монополией на рынке мелкого кредитования. Теперь, когда “Money Manager” достигла самокупаемости, она обдумывает снижение процентных ставок для привлечения ещё большего числа клиентов. Один из самых малых филиалов “Money Manager” находится в городе Fast Car. Среди всей организации у филиала Fast Car самый низкий уровень риска портфеля. Филиал Fast Car часто посещают международные гости, а внутренний аудитор ставит Филиал в образец всей организации.

Однажды, один из заёмщиков Fast Car приехал в офис и конфиденциально встретился с Менеджером Филиала. Эта женщина рассказала менеджеру филиала, что её кредитный эксперт Кейт заставляла её взять бóльший заём, чем клиенту необходимо для бизнеса. Кейт затем забирает часть займа для своих нужд.

Хотя Кейт и возвращает «свою» часть займа каждый месяц, клиентка не хотела больше иметь с этим делом. Это заставляло её и других членов группы сильно нервничать. Она открыто обсудила это с некоторыми клиентами из других групп “Money Manager”, и они рекомендовали ей проинформировать менеджера филиала. Эта ситуация продолжалась два года.

### ЗАДАНИЕ

Вы играете роль риск-менеджера данной МФО, который работает над ниже-приведенной ситуацией. Вы ответственны за определение следующего:

1. Какой недостаток в структуре управления рисками МФО позволил этой проблеме произойти?

2. Какие стратегии и инструменты управления риском Вы можете предложить для исправления нынешней ситуации и предотвращения подобной ситуации в будущем?
3. Какими стратегиями и инструментами могут воспользоваться МФО для управления риском мошенничества (предотвращение, обнаружение и корректировка)?
4. Какие обязанности для внедрения предложенных Вами стратегий и инструментов управления рисками и на кого (по должности) в МФО должны быть возложены?

## ТЕСТЫ

### 1. Что такое риск?

- А. Риск — это вероятность потери репутации МФО
- Б. Риск — это вероятность получения крупного материального ущерба МФО
- В. Риск — это вероятность того, что некое будущее событие или действие окажет негативное (неблагоприятное) влияние на МФО
- Г. Риск — это вероятность того, что некое будущее событие или действие окажет положительное (благоприятное) влияние на МФО

### 2. Риск мошенничества входит в:

- А. стратегические риски
- Б. финансовые риски
- В. операционные риски
- Г. нет правильного ответа

### 3. Четыре стратегии управления рисками включают:

- А. принять, передать, избежать, снизить риск
- Б. принять, передать, избежать, возратить риск
- В. оценить, передать, избежать, снизить риск
- Г. оценить, передать, избежать, возратить риск

### 4. Риск ликвидности — это пример:

- А. внутреннего риска
- Б. внешнего риска

### 5. Риск хищения, пожара или вандализма — это:

- А. Риск окружающей среды
- Б. Риск безопасности
- В. Риск мошенничества
- Г. Риск опасности

### 6. Культура нетерпимости к просрочкам и немедленного реагирования на просрочки — это инструмент управления:

- А. кредитным риском
- Б. валютным риском
- В. риском ликвидности
- Г. риском безопасности

**7. Что входит в «5С»?**

- А. стоимость, срок, сумма, способность выплатить, санкции по кредиту
- Б. капитал, обеспечение, сумма, срок, стоимость
- В. залог, характер, сумма, капитал, стоимость
- Г. характер, потенциал, капитал, условия, обеспечение

**8. Гэп-анализ применяется при управлении:**

- А. кредитным риском
- Б. стратегическим риском
- В. риском ликвидности
- Г. валютным риском

**9. Внутренний аудит — это мера:**

- А. предупреждения риска мошенничества
- Б. обнаружения риска мошенничества
- В. корректирования риска мошенничества
- Г. нет правильного ответа

**10. Подача судебного иска на клиента — это мера:**

- А. предупреждения риска мошенничества
- Б. обнаружения риска мошенничества
- В. корректирования риска мошенничества
- Г. нет правильного ответа

**ОТВЕТЫ**

1–В; 2–В; 3–А; 4–А; 5–Б; 6–А; 7–Г; 8–В; 9–Б; 10–В.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Giovanni Calvi Parisettian and Evrim Kirimkan/Risk Management Graduation Model for Microfinance Institutions (MFIs)/July 2015.
2. Nimal A. Fernando./Managing Microfinance Risks: Some Observations and Suggestions/July 2008.
3. Carla Brom/Asset and Liability Management for Deposit-Taking Microfinance Institutions/CGAP Focus Note, May 2009.
4. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH./A Risk Management Framework for Microfinance Institutions/July 2000.
5. К. Черчилль, Ш. Франкевич/«Ключ к успешному микрофинансированию: Искусство управления для достижения лучших результатов»/Женева, 2006.
6. A. Campion./Improving internal control: A practical guide for microfinance institutions./Washington, DC, MicroFinance Network, 2000.
7. UNH — SMDP./Nuts and Bolts of Microfinance — Risk Management./June 2010.

# МОДУЛЬ 6

---

## МАРКЕТИНГ В МИКРОФИНАНСИРОВАНИИ

### Введение

- 6.1. Исследование рынка
- 6.2. Разработка продукта
- 6.3. Продвижение продукта
- 6.4. Система и стандарты обслуживания клиентов
- 6.5. Управление клиентским опытом

### ВВЕДЕНИЕ

Микрофинансирование продемонстрировало свой потенциал для оказания помощи бедным в достижении значительных успехов в целях снижения их уязвимости, улучшения их средств к существованию, оплаты базового медицинского обслуживания и финансирования образования их детей (Littlefield et al., 2003). Многие МФО продемонстрировали способность предоставлять финансовые услуги бедным людям на устойчивой, выгодной основе. Вместе эти факты привлекли много денег доноров и широкий спектр организаций в сектор микрофинансирования. В результате растущее число рынков становится чрезвычайно конкурентоспособным, и у клиентов постоянно расширяется выбор поставщиков финансовых услуг. Поскольку подавляющее большинство МФО функционально ограничено предлагать краткосрочные кредитные продукты, клиентам предоставляется возможность оставаться или уходить от своего текущего поставщика услуг в конце каждого цикла кредитования. На конкурентных рынках они осуществляют этот выбор с непреклонной регулярностью, и многие отказываются от своего поставщика услуг, чтобы попробовать другой или просто взять «отдых» от суровых условий МФО. Широкая литература, в которой описываются причины и затраты для МФО с высоким уровнем «выбывания», «выхода» или «дезертирства» (см., например, Hulme et al., 1999, Wright 2000, Brand and Gershick, 2000), они пересматривают свои продукты и системы доставки, чтобы лучше реагировать на потребности клиентов. Кроме того, рост конкуренции между МФО на многих рынках привел к тому, что растущее число МФО реагирует, стремясь лучше понять требования и предпочтения своих клиентов и таким образом придерживаться рыночного подхода к их бизнесу (Anyango, Sebtsad and Cohen, 2002).

Для большинства МФО, входящих на рынок, в основном были разработаны новые продукты, которые отвечают потребностям их клиентов. Но некоторые другие начинают двигаться к стратегическому маркетинговому подходу, который рассматривает корпоративный брендинг и личность, а также систему доставки товаров и стратегии обслуживания клиентов в дополнение к стратегии продукта.

Есть много преимуществ для этого как для МФО, так и для их клиентов. Для МФО подход, основанный на рыночном подходе, повышает лояльность клиентов и уменьшает количество отсева и, следовательно, повышает прибыльность (Churchill and Halpern, 2001). Более продуктивные продукты МФО, ориентированные на клиентов, позволяют им лучше управлять финансами домашних хозяйств с помощью различных финансовых услуг и продуктов, которым они доверяют, предоставляя безопасные и эффективные системы, удовлетворяющие людей.

## 6.1. ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА

Развитие способности финансовых учреждений к анализу рынка является первым, существенным шагом в направлении улучшения навыков разработки новых продуктов.

**Качественные навыки и инструменты анализа рынка** включают в себя:

- разработку новых продуктов и изменение существующих;
- понимание клиентов и их восприятие финансовой организации и ее услуг/продуктов;
- развитие/совершенствование плана маркетинга;
- анализ возможностей и рисков клиентов и того, как люди, работающие в формальном и неформальном секторе, используют финансовые услуги;
- понимание «финансового пейзажа», в пределах которой действует организация;
- анализ проблем, таких как отказ клиентов участвовать в программах и невозврат кредитов;
- подготовка и контроль стратегии обслуживания потребителей;
- определение и оценка воздействия программы;
- анализ относительной глубины проникновения, доли охвата целевой аудитории;
- обнаружение мошеннического поведения;
- управление стратегическим планированием.

В ответ на изменения рыночной ситуации многие МФО расширяют свои маркетинговые усилия, чтобы лучше удовлетворять потребности клиентов. Но не все оказались в достаточной степени подготовлены к растущей конкуренции, многие только начинают активно внедрять маркетинговый подход в части исследования рынка. Особенно это характерно для развивающихся рынков, где микрофинансовые программы традиционно появились и развивались прежде всего как программы помощи, а не коммерчески ориентированные организации.

Исследование рынка может быть достаточно дорогостоящим мероприятием, поэтому большое значение имеет его тщательная подготовка, в процессе которой должно быть определено:

- какие инструменты исследования рынка лучше всего подходят для решения проблем, стоящих перед организацией;
- как применить инструменты надлежащим образом для получения высококачественных и надежных результатов;
- как интегрировать результаты исследования в процесс принятия эффективных решений.

В процессе проведения исследования необходимо собрать информацию о рынке таким способом, чтобы она была репрезентативной, систематической и активной, проанализировать и интерпретировать эту информацию и выработать

рекомендации для руководства МФО. Без них исследование останется только дорогостоящим научным экспериментом.

Процесс исследования рынка можно разбить на несколько последовательных этапов:

**Фаза I: Определение целей и подготовка.** Предварительный *опрос сотрудников*. Формируется точное понимание мотивации и целей исследования рынка. В этой фазе большая часть информации получается из интервью с полевыми сотрудниками МФО о предпочтениях клиентов, конкурентах, эффективности операций и бизнес-процессов, наличии «узких мест» и имидже организации. Также важно встретиться с представителями высшего менеджмента МФО, чтобы понять их взгляды на проблему, ожидания от исследования и видение того, как будут использованы результаты. Эти интервью не только предоставляют информацию, но и создают основу для успешного внедрения результатов маркетингового исследования.

*Изучение вторичной информации* включает обзор ранее проведенных исследований, публикаций в СМИ, официальной информации ассоциаций МФО, официальной статистики и других доступных источников, что дает более полное представление о состоянии рынка, деятельности других организаций и делает прогнозы относительно возможных сценариев развития отрасли.

*Предварительный опрос сотрудников МФО* и исследование вторичной информации позволяют выработать гипотезы в отношении различных вопросов предстоящего исследования. Данная работа может быть формализована в виде документа «Обоснование маркетингового исследования», в котором кратко отражаются мотивы, цели и гипотезы исследования. Все это может быть представлено в виде одной таблицы для ознакомления высшего руководства организации.

Такое краткое представление предстоящего исследования необходимо для получения бюджета и разработки плана выполнения исследования рынка. Этот шаг обязателен, поскольку гарантирует, что предстоящее исследование будет сделано правильно и высшее исполнительное руководство МФО понимает, что будет делаться и примет результаты исследования к действию в последующем.

Основываясь на тщательно подобранной информации, команда, состоящая из сотрудников различных подразделений МФО и высшего менеджмента, определяет параметры исследования рынка и утверждает бюджет. После этого назначается руководитель группы из числа сотрудников маркетингового подразделения или подразделения, отвечающего за развитие МФО. На него возлагается ответственность за реализацию проекта в целом, включая управление процессами сбора, анализа, обработки данных и подготовки итогового отчета, а также руководство всеми участниками процесса исследования.

Поскольку маркетинговая функция во многих МФО не достигла уровня, необходимого для успешного доведения до конца проекта, включая имплементацию результатов, высшее руководство организации должно быть вовлечено в процесс тогда, когда это необходимо.

**Фаза II: Разработка и планирование.** Определяется метод проведения исследования (количественное или качественное), техника (фокус-группы, интервью, «таинственный покупатель» и т. д.) и выборка (число и профиль людей, которые должны быть обследованными). Самый важный вопрос, который решается в этой фазе, должно ли быть исследование рынка передано внешней маркетинговой фирме (если да, что именно передавать) и как в него будут вовлечены собственные специалисты МФО, ответственные за маркетинг. Оценка технических способностей МФО



в этом отношении является ключевой. Заказывать исследование дорого, поэтому многие пытаются изучать рынок собственными силами. Но следует помнить, что неправильная выборка может свести к минимуму практическую значимость полученных результатов. Неправильное применение методов построения/формирования выборки ведет к получению массы бесполезных данных. Правильный отбор целевых аудиторий важен как для проведения количественного, так и качественного исследования.

Количественные и качественные исследования предполагают радикально различные методы осуществления выборки. Качественное исследование рынка требует гомогенных выборок, посредством чего каждая группа включает участников с подобными профилями<sup>21</sup>. Количественное исследование требует репрезентативной выборки, чтобы сделать выводы из результатов исследования в отношении всей целевой группы. В обоих случаях участники отбираются случайным образом в соответствии со структурой выборки, определенной так, чтобы минимизировать искажения.

Еще один важный вопрос, который надо решить на данном этапе — будет ли исследование проводиться силами сотрудников самой МФО или заказываться фирме, специализирующейся на маркетинговых исследованиях.

Количественные исследования требуют много ресурсов и усилий и чаще всего не могут выполняться МФО самостоятельно. Качественные исследования возможно выполнять своими силами, но важно обеспечить максимальную объективность результатов, что внутри организации не всегда просто сделать. Поручение внешней фирме выполнения 3-й фазы исследования будет гарантировать отсутствие субъективного влияния.

**Фаза III: Выполнение.** Проведение изучения рынка, включая координацию всей логистики и разработку необходимых инструментов, таких как анкеты, гайды фокус-групп и другие формуляры. Эта фаза отличается в зависимости от того, является ли исследование качественным или количественным, уровня требуемых усилий и размера бюджета, типа обработки данных и т. д. Главные «ловушки» на данном этапе находятся в мелочах технического обеспечения и операционных деталях выполнения, таких как подтверждение присутствия участников фокус-групп, проверка полноты заполнения анкет, контроль соответствия структуры опрошенных запланированной структуре выборки. Сотрудники маркетингового подразделения и подразделения, ответственного за развитие, обычно осуществляют или контролируют всю деятельность, связанную с этой фазой, хотя служащие других подразделений, например, непосредственно работающие с заемщиками, могут помочь в привлечении к исследованию клиентов и решению других задач.

**Фаза IV: Анализ и план действия.** Обобщение, систематизация и применение результатов исследования рынка позволяет определить стратегические и оперативные действия, которые в свою очередь становятся ядром плана действий. Здесь процесс выходит за пределы маркетинга и уже относится к числу задач для более широкой, многофункциональной группы специалистов, которые будут все вместе анализировать и интерпретировать результаты. В этой фазе важна вовлеченность сотрудников всех подразделений: кредитных служащих, работников технических и операционных

---

<sup>21</sup> Хорошо известный принцип: в одной фокус-группе не должны быть люди с противоположными интересами, например, клиенты МФО и кредитные служащие, иначе вместо выработки идей есть риск получить бесполезную словесную дуэль.

**Таблица 6.1. Варианты проведения исследования рынка**

	<b>Самостоятельно</b>	<b>Маркетинговая фирма</b>
<b>Преимущества</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Позволяет осуществлять процесс сотрудникам МФО, которые проявляют интерес к сектору и понимают его.</li> <li>■ Формирует набор навыков и позволяет наработать опыт сотрудникам МФО.</li> <li>■ Позволяет МФО лучше осознать поднятые проблемы и усвоить извлеченные уроки.</li> <li>■ Позволяют делать более подходящие и важные выводы, потому что сотрудники МФО обычно имеют больший уровень знаний и лучше знакомы с рынком.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Предлагается специализированная квалификация, профессиональные знания в маркетинге и унифицированные процедуры исследования.</li> <li>■ Обеспечивает объективность, особенно в случаях неудовлетворенности клиентов.</li> <li>■ Приносит существенный вклад (программное обеспечение, инфраструктура, квалифицированный персонал) и опыт в процессе.</li> <li>■ Экономит время МФО.</li> <li>■ Предоставляют результаты в виде готового к презентации отчета.</li> </ul>
<b>Недостатки</b>	<p>Требуются специальные навыки для:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ моделирования обсуждения фокус-групп;</li> <li>□ разработки/управления анкетных опросов;</li> <li>□ эффективного анализа данных.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Отрывает время сотрудников от других обязанностей.</li> <li>■ Результаты могут быть искаженными, поскольку сотрудники могут предвзято подходить к исследованию.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Многие маркетинговые компании недостаточно хорошо понимают сектор микрофинансирования.</li> <li>■ МФО часто недооценивают мнения клиентов и поэтому пренебрежительно или недостаточно внимательно относятся к услугам маркетинговых компаний.</li> <li>■ Услуги хороших исследовательских компаний стоят дорого.</li> </ul>

служб. Высшее руководство также должно быть активно вовлечено в эту фазу, чтобы выстроить приоритеты и утвердить меры по реализации плана действий.

Процесс маркетингового исследования содержит систематические шаги — от определения целей исследования до выполнения плана действий, основанного на методическом анализе результатов, которые разделены на ясно определенные действия и практические задачи. Основные элементы набора целей и инструментов исследования рынка обобщены в таблице 6.2.

**Таблица 6.2. Цели и инструменты исследования рынка**

<b>Фаза 1. Определение и подготовка</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определяется цель маркетингового исследования.</li> <li>2. Собирается информация из вторичных источников и проводится внутреннее первичное обследование.</li> <li>3. Анализируется информация и уточняется цель исследования.</li> <li>4. Готовится предложение на проведение исследования и формируется команда. В состав команды обязательно входят специалисты следующих подразделений: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ маркетинг/развитие;</li> <li>■ продажи/обслуживание;</li> <li>■ финансовое-операционное;</li> <li>■ высший менеджмент.</li> </ul> </li> </ol>
<b>Фаза 2. Разработка и планирование</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определяется методология исследования (количественное или качественное).</li> <li>2. Определяется техника (анкетный опрос, фокус-группы и т. д.).</li> <li>3. Определяется выборка.</li> <li>4. Проводится распределение обязанностей.</li> <li>5. Оцениваются предложения, выбирается внешняя фирма (если исследование заказывается).</li> <li>6. Разрабатывается график и бюджет.</li> </ol> <p>В состав команды входят специалисты МФО по маркетингу/развитию и, если необходимо, маркетинговые специалисты извне.</p>

<b>Фаза 3. Проведение</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разрабатываются и тестируются инструменты.</li> <li>2. Выбираются и обучаются супервайзеры и интервьюеры.</li> <li>3. Координируется материально-техническое обеспечение, отбираются участники.</li> <li>4. Проводятся фокус-группы/опросы.</li> <li>5. Осуществляется супервайзинг/контроль.</li> <li>6. Очистка, кодировка, ввод, обработка, расшифровка и представление в табличной форме данных.</li> <li>7. Подготовка отчета, выводы и рекомендации.</li> </ol> <p>В состав команды входят специалисты МФО по маркетингу/развитию и, если необходимо, маркетинговые специалисты извне.</p>
<b>Фаза 4. Анализ и интеграция</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение стратегических и оперативных предложений.</li> <li>2. Разработка плана действий для персонала (роли, ответственность, графики работ и т. д.).</li> <li>3. Представление плана руководству организации.</li> <li>4. Определение целей МФО, путей их достижения и инструментов контроля.</li> </ol> <p>В состав команды входят специалисты следующих подразделений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ маркетинг/развитие;</li> <li>■ продажи/обслуживание;</li> <li>■ финансовое-операционное;</li> <li>■ высший менеджмент.</li> </ul>

Поэтапный подход помогает разложить сложный процесс на отдельные шаги, чтобы он стал понятен и управляем. Кроме того, процесс маркетингового исследования, ориентированного на результат, позволяет вовлечь в получение информации сотрудников разных подразделений и менеджеров организации.

Многие из результатов маркетинговых исследований привязаны к разработке и совершенствованию продуктов, но обычно исследование раскрывает и другие компоненты маркетинговой стратегии МФО, которые нуждаются в разработке. На конкурентном рынке это такие важные вопросы, как позиционирование организации, определение и укрепление ее положения относительно конкурентов, совершенствование имиджа и развитие бренда.

## 6.2. РАЗРАБОТКА ПРОДУКТА

При преобладающей системе управления «сверху-вниз», характерной для многих МФО, подход к разработке новых продуктов не отличается большим вниманием к таким аспектам, как исследование рынка, тщательный учет затрат и ценообразование нового продукта. Часто организации не уделяют должного внимания тому, чтобы описать новую услугу простым и понятным для населения данной местности языком, считают ненужным предварительное тестирование продукта и не планируют в деталях процесс запуска продукта. И часто подход сводится к тому, что, если известные пионеры микрофинансового рынка, такие как Grameen Bank или Finca, делают это во многих странах мира, это автоматически сработает и в других странах.

Административный подход к разработке новых финансовых услуг, невнимание к требованиям местного рынка могут иметь очень дорогостоящие последствия. При отсутствии систематического подхода к разработке и выведению на рынок новых продуктов и при игнорировании требований рынка организация может столкнуться с целым рядом проблем:

- низкий спрос на новый продукт (в экстремальных случаях — отток клиентов из МФО);
- низкая рентабельность (а часто и убыточность) нового продукта;

**Рисунок 6.1. Исследование и разработка продукта. Структура процесса**



- неспособность информационной системы управления контролировать/собирать данные по новому продукту;
- неадекватная подготовка персонала для продвижения на рынок новой услуги и ее оказания.

Практический опыт неоднократно показывал, что инвестирование небольших сумм в систематический процесс разработки продуктов может предотвратить потери и генерировать крупные доходы в будущем.

При систематическом подходе к разработке продукта каждый предыдущий шаг логически приводит к следующему и дает информацию для него. Каждый шаг может привести к неудаче, но он же становится проверкой на реалистичность планов по введению нового продукта. И если неудача все же происходит, то потери ограничиваются затратами, сделанными до того шага, на котором она произошла. Своевременный отказ от плана введения нового продукта также может быть полезным. Лучше провести исследование рынка и понять, что клиенты этот продукт не воспримут, чем разработать его, вывести на рынок, потратить массу денег на продвижение и только потом понять, что новая услуга не имеет перспективы.

Простую и понятную демонстрацию систематического подхода к разработке микрофинансовых продуктов, ориентированных на рынок, можно видеть на сайте Центра обучения и технического содействия «MicroSave» ([www.microsave.org](http://www.microsave.org)). Такой подход разработан для того, чтобы минимизировать риски, связанные с решением всего комплекса задач по разработке нового продукта. Видно, что пилотное выведение продукта на рынок не первое, а последнее звено в цепочке разработки и внедрения нового микрофинансового продукта.

**Проблема и цель исследования.** Ясная, четко определенная цель должна лежать в основе любого исследования рынка. Вопросы, на которые предполагается получить ответы в результате исследования, должны быть строго очерчены и ясно сформулированы. Точно сформулированная цель исследования позволит МФО получить надежные и применимые на практике данные при оптимальном уровне расходов на исследование. Плохо сформулированные или расплывчатые цели потребуют

больше времени и усилий, чтобы провести исследование, которое часто приносит заказчику массу запутывающих или ненужных данных.

Цель исследования лучше всего определяется на основе ключевых показателей работы финансовой организации, которые отслеживаются действующей системой мониторинга. Эти показатели обычно связаны либо со стратегическими целями организации либо с факторами риска для продукта или организации в целом, например, риском портфеля. Когда МФО готовит к запуску новый продукт, она должна прогнозировать, каким будет его воздействие на основные показатели его деятельности.

**Анализ рынка.** Используя рассмотренные выше инструменты анализа рынка, МФО могут выявить потребности и предпочтения клиентов. Результаты качественного исследования потребителей используются для того, чтобы развить первоначальные идеи в концепцию продукта, используя для этого матрицу, а впоследствии для того, чтобы доработать концепцию до прототипа продукта, который может быть протестирован. Инструменты исследования рынка используются также, чтобы оценить результаты пилотного тестирования прототипа (образца) продукта, полученные от клиентов, результаты пробной продажи и для того, чтобы разработать и оценить стандарты обслуживания клиентов.

**Пилотное тестирование нового продукта.** Пилотное тестирование имеет существенное значение для успешной разработки и запуска нового продукта. Процесс тестирования состоит из следующих десяти шагов:

1. Формирование команды пилотного тестирования;
2. Разработка тестового протокола;
3. Определение целей;
4. Подготовка всех подразделений организации;
5. Моделирование финансового прогноза;
6. Документирование формулировок и процедур, относящихся к продукту;
7. Подготовка соответствующего персонала;
8. Подготовка маркетингового плана и маркетинговых материалов продукта;
9. Начало тестирования продукта;
10. Контроль и оценка результатов теста.

Запуск новых продуктов без проведения их тестирования — достаточно распространенная ошибка в практике МФО. Пилотное тестирование позволяет:

1. Уменьшить риск разработки невостребованных новых продуктов;
2. Сократить затраты, связанные с ошибками при разработке продукта;
3. Увеличить масштабы бизнеса и доходы благодаря лучшему соответствию потребностям потенциальных клиентов;
4. Совершенствовать продукт, пока изменения могут быть произведены быстро и легко и без риска для репутации;
5. Разрабатывать новые инновационные продукты, чтобы стать лидером отрасли в оказании этого вида услуг, а не простым «последователем»;
6. Развивать конкурентные преимущества;
7. Экспериментировать в новом секторе;
8. Понять/оптимизировать маркетинг нового продукта.

**Маркетинг продукта.** Успех выведения на рынок новых микрофинансовых продуктов часто зависит от способности команды разработчиков продать продукт не только покупателям, но, прежде всего, сотрудникам и руководству МФО. Для этого необходимо четко сформулировать выгоды, которые получат клиенты

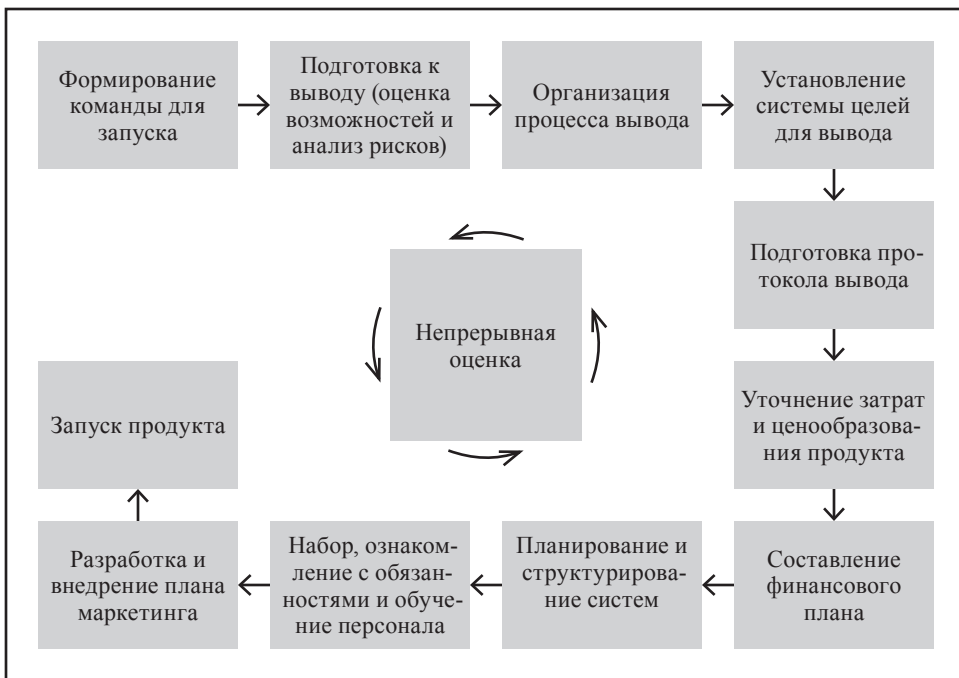
и МФО от внедрения данного продукта и максимально в понятной форме проинформировать о них потребителей и сотрудников организации. Ключевые продукты маркетинга базируются на полевом исследовании, из которого в качестве выводов следуют описание отношения к продукту, заявление о выгодах и позиционировании, анализ конкуренции, рекламные материалы и план маркетинга. МФО должна знать, кто и что может получить от нового продукта, правильно ли выбрана целевая аудитория, адекватны ли средства продвижения и рекламы. Надежный ответ на эти вопросы может дать только количественное исследование, в вопросник которого включены вопросы, касающиеся характеристик прототипа продукта. Пилотирование не заменяет количественного маркетингового исследования, так как пилотное тестирование проводится на узкой, контролируемой группе потребителей (например, услуга предлагается уже работающим с организацией клиентам) и не может дать ответ на вопрос, как на введение продукта отреагирует рынок в целом.

Стратегия маркетинга должна достигнуть нескольких целей, чтобы считаться успешной:

- определить, кому МФО хочет оказывать услуги, и какие рынки она может использовать наиболее эффективно;
- выявить особенности, потребности, желания, предпочтения, ценности и приоритеты целевого рынка (рынков);
- способствовать разработке продукта, удовлетворяющего потребности рынка лучше, чем продукты конкурентов;
- обеспечить конкурентоспособное ценообразование продукта;
- выработать сообщение, которое ясно и кратко опишет выгоды продукта, и поместить его в «линейку» других продуктов под корпоративным брендом. Это значит, что сообщение должно содержать не только описание выгод от нового депозитного счета, но и как он соотносится с другими продуктами МФО. Важно, чтобы потенциальный клиент запомнил не только уровень процента, который обещают выплатить на его сбережения, но и название МФО, ассоциируя с ней свои выгоды;
- разработать и внедрить в практику стратегию продаж, которая эффективно сообщает клиенту информацию о ценности продукта и поощряет покупку;
- управлять «ростом» товара в направлении улучшения условий обслуживания, систем поставки товара и его продвижения посредством анализа отзывов клиентов.

**Вывод продукта на рынок.** Запуск нового продукта и его улучшение после завершения пилотного тестирования — сложный и комплексный процесс. Он не сводится к тому, что сейчас уже привычно называется «launching» и относится, скорее, к разряду PR-событий. Вывод продукта на рынок — это процесс его движения от окончания тестовых испытаний до того момента, пока он становится доступным клиентам на всех желаемых для МФО рынках, а также создана непрерывно действующая система обратной связи, предоставляющая данные, необходимые для принятия управленческих решений. Вывод продукта на рынок — это процесс, состоящий из многих шагов, часть которых относится к управлению продуктом уже после его «запуска». Вывод продукта на рынок означает и оценку положения на нем нового продукта. Например, какую долю рынка ему удалось занять, как отреагировали конкуренты и насколько они в состоянии предлагать подобные услуги и т. д. На схеме 6.2 представлен процесс вывода продукта на рынок.

**Рисунок 6.2. Взгляд на вывод продукта на рынок**



Источник: A Toolkit for Expanding a Tested Product Throughout the Market — Michael McCord et al.

Некоторые шаги в этой схеме нуждаются в дополнительном объяснении. «Организация процесса вывода» предполагает реализацию мер по подготовке инфраструктуры для обслуживания клиентов и налаживанию всех процессов поставки продукта. Например, должно быть принято решение, будет ли финансовая услуга оказываться на всех рынках, где работает МФО или в некоторой последовательности, а затем те подразделения, где предполагается начать оказывать новую услугу, должны быть подготовлены в кадровом, информационном, материально-техническом отношении. Должен быть разработан план действий по выводу продукта на рынок с четким определением, какие действия осуществляются в начале, какие позже, а какие могут проводиться параллельно. Например, до уточнения показателей себестоимости и цены услуги нет возможности составить финансовый план, но готовить информационную систему управления и обучать можно параллельно работе над затратами и тарифами. Наконец, организация процесса запуска включает определение действий на тот случай, если после запуска продукта возникнут проблемы.

Протокол вывода продукта на рынок определяет, что должно быть сделано, кем и когда. Он формализует виды деятельности, которые приводят к результатам, а затем определяет процедуры и параметры, которые требуется соблюдать в каждом виде деятельности для успешного вывода продукта на рынок. На основании протокола составляются календарные планы по каждому виду деятельности, распределяется ответственность за достижение их целей.

Основные рабочие системы организации проверяются и оптимизируются еще в ходе пилотного тестирования продукта, но при запуске продукта на них могут начать

оказывать действие некоторые новые факторы, особенно если эти системы находятся в филиалах. Наиболее важные вопросы, которые должна решить организация перед выводом продукта на рынок, включают:

- способность персонала осуществлять операции и поддерживать системы;
- регулярность и качество электроснабжения офиса;
- уровень пыли и грязи в офисе (влияние на работу/сбои компьютерного оборудования);
- пригодность и качество линий коммуникаций (важно для сетевых систем);
- безопасность офиса;
- доступность обслуживания компетентным техническим персоналом.

Все эти вопросы должны быть оценены в каждом месте, где работает МФО, прежде, чем там будет установлена компьютерная система. Простой контрольный перечень вопросов, отправленный руководителям филиалов, может помочь в процессе планирования и структурирования систем. В него следует включить все значимые вопросы, подобные указанным выше или изложенные в более детализированной форме.

### 6.3. ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОДУКТА

Продвижение — это любая форма сообщений информации, убеждения, напоминания о товарах, услугах, общественной деятельности, идеях и т. д.

Важнейшие функции продвижения:

- создание образа престижности, низких цен, инноваций; информация о товаре и его параметрах;
- сохранение популярности товаров (услуг);
- изменение образа использования товара;
- создание энтузиазма среди участников сбыта;
- убеждение покупателей переходить к более дорогим товарам;
- ответы на вопросы потребителей, благоприятная информация о компании.

Цели продвижения: стимулирование спроса и улучшение образа компании. Конкретные действия зависят от так называемой иерархии воздействия (таблица 6.3)

**Таблица 6.3. Иерархия воздействия продвижения**

Степень иерархии	Конкретные цели управления	Структуры, реализация продвижения
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Осознание</li> <li>■ Знание</li> </ul>	Предоставление информации	Реклама, создание благоприятного общественного мнения, витрины
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Благожелательное-отношение</li> <li>■ Предпочтение</li> </ul>	Создание положительных отношений и чувств	Реклама в различных средствах информации, использование торгового персонала, демонстрации
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Убеждение</li> <li>■ Покупка</li> </ul>	Стимулирование и сохранение намерений	Витрины, общение по почте, демонстрации, использование торгового персонала, устное информирование

Основные виды продвижения включают в себя рекламу, паблисити («паблик релейшенз»), стимулирование сбыта и персональные продажи.

Их роли в потребительском и промышленном маркетинге несколько отличаются (таблица 6.4).



**Таблица 6.4. Места по важности видов продвижения**

Вид продвижения	Место	
	В потребительском маркетинге	В промышленном маркетинге
Реклама	1	3
Стимулирование сбыта	2	2
Персональные продажи	3	1
Паблिसити	4	4

Среды передачи сообщения рекламы (телевидение, пресса) обладают специфическими особенностями, которые могут исказить сообщение, внести туда «информационный шум». Поэтому необходима определенная оптимизация влияния индивидуальных сообщений с учетом внешней среды реципиента.

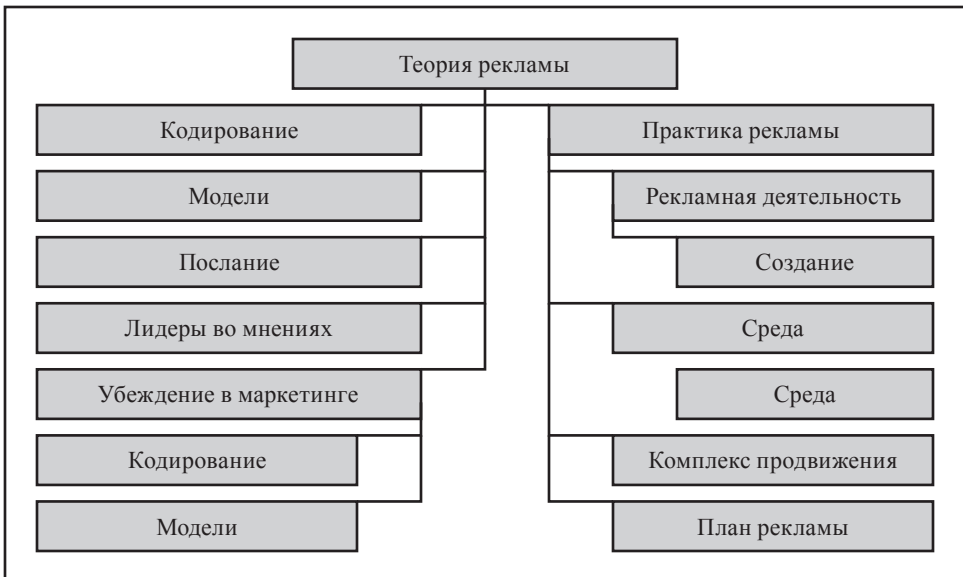
Продвижение следует рассматривать как составную часть маркетингового комплекса. Реклама относится к конкурентным маркам продукции. Поэтому, казалось бы, с ее помощью надо пытаться увеличить продажи именно этого продукта.

Однако прогрессивный элемент продвижения — продвижение всей фирмы, а не ее индивидуальных марок. Так как фирма может использовать различные типы продвижения, то это продвижение способствует продвижению отдельных марок товаров. Каждый вид продвижения рассчитан на специфическую целевую аудиторию. Но каждая из таких кампаний продвижения должна рассматриваться как часть единого целого.

Исследования показали, что реклама эффективнее, если:

- продукт стандартизирован;
- имеется много конечных потребителей;
- типична покупка небольшого размера;

**Рисунок 6.3. Структура рекламы как вида продвижения**



- продажи осуществляются через каналы посредников, а не непосредственно;
  - важно вспомогательное обслуживание;
  - продукт имеет премиальную цену (или премиальное количество);
  - производитель имеет существенную выгоду на рубль продаж;
  - производитель имеет относительно небольшие размеры рынка и/или избыточные производственные мощности;
  - большую часть продаж производителя составляют новые продукты.
- В целом в рекламной деятельности имеются три главные группы действий:
- информирование (сообщение о том, что продукт существует и каковы его качества);
  - убеждение (вызов благоприятных эмоций, формирование позиции признания товара, переключение решений потребителя на его покупку);
  - поддержание лояльности (закрепление существующих потребителей как главного источника будущих продаж).

*Планирование рекламной деятельности.* Как и для всех видов маркетинговой деятельности, в рекламе должны быть установлены ее цели, включающие:

- кто и где (целевая аудитория, ее процентное покрытие, среды сообщений);
- когда (сбалансированность во времени отдельных частей кампании);
- что и как (существо сообщения и его представление).

Наиболее важный аспект плана состоит в том, что он должен быть количественно определен, в том числе и по результатам (в частности, по информированности и сдвигам в позициях аудитории по признанию продукта).

Бюджет рекламной кампании, как правило, определяется на основе опыта. Наиболее популярные подходы:

- по возможности (в зависимости от отдельных издержек и требуемой прибыли);
- как процент от продаж;
- на основе паритета с конкурентами;
- по целям и задачам (обсчет необходимых затрат).

Обследование показало, что чаще всего на практике используются три подхода:

- процент от объема продаж (44% компаний);
- оценки затрат на производство (21%);
- по целям и задачам (18%).

Процесс рекламных исследований подчиняется обычно тем же правилам, что и другие маркетинговые исследования: исследуется время и канал включения телевизора, запоминание рекламного сообщения по ТВ и в газетах. «Спонтанная осведомленность» измеряется долей тех, кто помнит марку без любого другого продвижения. «Осведомленность при продвижении» измеряется долей тех, кто узнал марку при ее предъявлении.

Признание марки оценивается по числу тех, кто изменил свою позицию в результате рекламной компании. И, наконец, интегральным показателем является увеличение продаж после такой компании. Используют также пробный маркетинг для сравнения различных кампаний в разных регионах.

Эффективным методом исследования действенности рекламы в прессе является система купонов — скидок при предъявлении купона в газете. Таким образом, можно оценить эффективность рекламы по изданию, времени выхода, помещению информации и т. д.

Одним из аспектов планирования рекламной деятельности является выбор рекламного агентства. Рекомендуется следующий порядок:

- четкое определение нужд и целей,
- кабинетный поиск — выбор по справочникам и на основе собственного опыта,
- формулировка задания — оптимальные преимущества, ключевые вопросы,
- более узкий поиск — сужение альтернатив до двух или трех агентств,
- реальный выбор.

#### 6.4. СИСТЕМА И СТАНДАРТЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ

Отношения с клиентами — одна из ведущих составляющих в системе внешних отношений организации, так как сегодня они во многом определяют ее конкурентоспособность. Стремление управлять отношениями с клиентами приводит к тому, что организации начинают уделять большое внимание разработке и внедрению стандартов обслуживания. Рассмотрение стандартов обслуживания клиентов в качестве составляющей корпоративной культуры организации позволяет найти более эффективные подходы к их разработке и внедрению. Обратимся к анализу структуры корпоративной культуры и определим место стандартов в ней.

Корпоративную культуру организации можно рассматривать как разновидность социальной культуры вообще, поэтому ядром корпоративной культуры выступает определенная система ценностей. Последние, в свою очередь, определяют представление о нормах (правилах, стандартах и др. элементах), которые следует соблюдать в организации, а эти представления получают свою реализацию в поведении сотрудников. На данный момент существует много определений организационной и корпоративной культуры, большинство которых сводится к пониманию культуры организации как системы различных элементов (нормы, правила, стандарты, мифы, легенды, образцы поведения, модели общения и т. д.), в основе (ядре) которой лежат ценности.

Таким образом, если нужно добиться определенного поведения персонала, недостаточно установить соответствующие правила, нормы и стандарты. Необходимо, помимо норм и правил, сформировать «ценностную базу». Говоря иначе, ценности задают обобщенное направление активности, а правила, нормы и стандарты конкретизируют это направление.

Таким образом, стандарты обслуживания клиентов выступают таким компонентом в структуре корпоративной культуры, который, с одной стороны, является проявлением ценностей, господствующих в организации, а с другой — задает конкретные параметры поведения.

Исходя из этого, под стандартами обслуживания (далее СО) будем понимать нормы и правила поведения, которые организация считает обязательными для выполнения в процессе обслуживания клиентов.

В случае, если в организации официально не введены СО, в ней все равно существуют какие-то устоявшиеся нормы поведения обслуживающего персонала по отношению к клиентам. Эти «неписанные законы» определяются как ценностями руководства, так и самого персонала, их диалектическим взаимодействием.

Итак, организация может осуществлять обслуживание «спонтанно» или разрабатывать и реализовывать определенные требования к обслуживанию клиентов. Организация, работающая без стандартов, будет иметь хаотичную манеру обслуживания: все будет зависеть от конкретных людей, работающих в качестве продавцов (реализаторов услуг), от их настроения в тот или иной день, от ситуации в организации, от манеры поведения самого клиента. В организации, в которой обслуживание

происходит в соответствии со стандартами, будет наблюдаться определенная манера обслуживания, специфика подхода к клиенту, особые нормы и манера поведения в различных ситуациях, какая-то концепция поведения по отношению к клиенту.

Содержание СО должно определяться определенными внешними и внутренними факторами жизнедеятельности организации. Чем больше осознано конкретное содержание этих факторов и чем более тонко они учтены при разработке СО, тем больше вероятность, что последние будут эффективными. Ниже перечислены данные факторы:

- нормы права (закон о защите прав потребителя и др.);
- культурные нормы, которые существуют в обществе, в котором организация предлагает свои товары и/или услуги рынку;
- ценности и миссия данной организации;
- особенности товаров и услуг, которые предлагает организация;
- особенности целевых групп (клиентов), на которых рассчитан продукт и/или услуги организации;
- особенности помещений, в которых обслуживаются клиенты (тесные, просторные, тихие, шумные и др.);
- другие факторы.

Какие задачи позволяет решать использование СО в деятельности организации, какие функции выполняют СО? Приведенная ниже таблица 6.5 раскрывает функции, которые выполняют СО по отношению к трем группам общестственности: владельцам/управляющим, клиентам, сотрудникам.

**Таблица 6.5. Функции, которые выполняют СО**

Владельцам/управляющим организации	Клиентам	Сотрудникам организации
СО помогают привлекать и завоевывать клиентов за счет конкурентоспособного обслуживания, как следствие — увеличивать прибыль	Наличие реализуемых СО — своеобразная гарантия известного уровня качества обслуживания в данной организации	СО помогают лучше осуществлять свою работу и облегчают процесс поиска эффективных вариантов поведения на рабочем месте
СО помогают обеспечить доверие к своей организации, продолжительную «приверженность» организации со стороны клиентов	СО способствуют более приятному процессу покупки или получения услуги	Способствуют более эффективному зарабатыванию денег
С помощью СО можно позиционировать себя на рынке, создать свой имидж, свое лицо, особую атмосферу, специфику, уникальность. Это УТП	СО усиливают ощущение собственной значимости и самоуважения у клиента	СО способствуют саморазвитию
СО помогают управлять работой персонала более эффективно	Наличие реализуемых СО облегчает процесс выбора между различными организациями	СО работают на большую сплоченность коллектива (при условии, что они открыто разделяются большинством сотрудников)

Для того чтобы реализация СО в деятельности персонала была эффективной, необходимо, чтобы сотрудники были лояльны к той системе ценностей, которая лежит в основе СО. Это связано с тем, что ценности рассматриваются как «вну-

тренний, эмоционально освоенный субъектом ориентир его деятельности, и поэтому воспринимается им как собственная духовная интенция, а не имперсональный, надличностный, отчужденный от него регулятор поведения». Что касается норм, они сами по себе не обладают собственным побуждающим компонентом. Таким образом, важной задачей при формировании всей системы корпоративной культуры и ее отдельных элементов, в частности, СО, является создание необходимой системы ценностей в сознании сотрудников. Разработка СО становится важной составляющей формирования и поддержания корпоративной культуры организации, одним из важнейших механизмов реализации ее ценностей и миссии. Кроме того, наличие эффективных и реально действующих функционирующих СО может говорить о соответствии системы управления в организации современному уровню социально-этичного менеджмента, учитывающему особенности формирующегося информационного общества и делающего главную ставку на духовный фактор.

## 6.5. УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТСКИМ ОПЫТОМ

Customer Experience — совокупность впечатлений, которые получает клиент при взаимодействии с компанией, которая оказывает ему услугу или поставяет товар. Управление CX наиболее актуально для компаний, работающих с массовым потребителем на рынке с высоким уровнем конкуренции.

Клиентский опыт складывается из множества факторов и затрагивает весь цикл взаимодействия потребителя товара или услуги с его поставщиком: от момента первого контакта (например, через рекламу), факта покупки, периода пользования продуктом и до завершения эксплуатации товара или отключения от услуги. На SE влияет множество факторов: корректно ли выбрано время и место для рекламы бренда, чисто ли в салоне продаж, компетентны ли продавцы и операторы в контакт-центре, как ведет себя компания после совершения покупки вплоть до конца ее эксплуатации, а также в тот момент, когда клиент хочет отказаться от услуги или вернуть купленный предмет.

Идея о том, что компаниям необходимо следить за CX, стала возникать по мере того, как происходил переход от рынка, на котором правила диктуют производители к состоянию, когда клиент начинает решать, какой компании жить, а какая не достойна его внимания. Во многих отраслях, имеющих дело с массовым потребителем (телеком, банки, производители автомобилей и различных устройств, отельный бизнес и т. д.), цена на товар или услугу перестала играть первостепенное значение — на передний план вышло отношение клиента к компании, его вовлеченность в бренд и лояльность.

В 2005 году в книге “Return to Customer” авторы Пеппер и Роджерс называют CX самым важным аспектом, определяющим успех компании независимо от того, в какой отрасли она работает. В 2009 году компания Strativity Group выпустила отчет по итогам опроса 869 руководителей компаний в Европе, Азии, Африке и всей Америке. В результате исследования выяснилось, что компании, инвестирующие 10% и более от их выручки в SE, могут похвастаться меньшим уровнем оттока кадров, меньшими затратами на привлечение клиентов и высокими показателями их удовлетворенности. На тот момент, однако, лишь 20% компаний инвестировали в CX 10% и более от выручки, несмотря на экономический спад. Примерно половина опрошенных сообщили, что тратят на это направление до 2%.

Различные исследования, проведенные за последние 5–6 лет, говорят, что внимание к СХ ведет за собой повышение уровня лояльности клиентов, увеличивает размер их трат на полюбившийся бренд, служит распространению позитивной информации о компании, что ведет к увеличению числа клиентов. Это убедительно демонстрируют различные примеры из жизни. Так, например, сеть кофеен Starbucks тратит по меркам индустрии совсем небольшие деньги на рекламу (менее \$ 10 млн с 1987 г. по 1998 г.), и за это время открыла более двух тысяч своих кафе. Популярность компании основывается на том, что ее клиенты рекомендуют кофейни своим друзьям и знакомым.

Сегодня клиентов не просто впечатлить, они используют «Гугл», они знают ваших конкурентов, они рассчитывают получить от вас сервис высшего качества, который не только соответствует рынку, но предлагает новые услуги. Им нужен не продавец, а бизнес-партнёр, который знает их сферу деятельности, их потребности сегодня, знает, что им потребуется завтра. При этом они не готовы уделять вам много своего времени, хотя ждут от вас моментального отклика на свой запрос 365 дней в году 24 часа в сутки.

Поскольку клиенты изменились, у бизнеса не было выбора, кроме как расти и развиваться вместе с клиентами. На протяжении многих лет продавцы выступали в качестве торговых представителей, стремящихся всучить клиенту товар во что бы то ни стало, игнорируя его протесты. Следующим этапом стал переход от продажи продукта к продаже решения, которое необходимо клиенту. Продавец при таком подходе стал консультантом, который стремится понять потребность клиента и предложить ему оптимальный вариант. Сейчас с приходом CRM, Web 2.0 и облачных технологий происходит переход на качественно новый уровень обслуживания.

Управление качеством обслуживания строится на нескольких принципах. Прежде всего, необходимо выстроить непрерывный процесс взаимоотношений с клиентом, знать, кто ваш клиент, знать его ожидания и предполагать свои действия, которые бы позволили их оправдать и даже превзойти. Вам следует выделить ключевые моменты, формирующие мнение клиента о вашей компании, от первого контакта до покупки. В зависимости от качества продукта, обслуживания, общего впечатления, суждение клиента может быть положительным, нейтральным или отрицательным. Длинная последовательность положительных ключевых моментов — признак выдающейся компании, производящей желаемое впечатление. Если вам это удалось, клиент будет к вам возвращаться снова и снова.

Огромное значение в управлении качеством обслуживания имеют ваши сотрудники. Вы уверены в том, что у вас есть люди с необходимыми умениями, чтобы произвести положительное впечатление в каждом из ключевых моментов? Вам нужно обратить внимание на всех, кто занят в обслуживании клиентов. Вероятно, таких людей больше, чем вы думаете, это ваши продавцы, служба доставки, служба маркетинга, обслуживающий персонал, техподдержка и так далее. Ключевую роль играют ваши управленцы, люди, которые являются связующим звеном между остальными сотрудниками и бизнес-стратегией компании. Следует постоянно работать над квалификацией ваших сотрудников, причем это не сводится к приему на работу только достойных кандидатов. Необходимо создать процесс постоянной учёбы и роста в компании, проводить семинары и тренинги.

Таким образом, бизнес-стратегия управления клиентским опытом помогает вам сосредоточиться на высоком качестве обслуживания клиентов, благодаря которому клиент чувствует уникальные положительные эмоции от использования

вашего продукта. Эти чувства и есть разница между равнодушием и преданностью компании.

Таким образом, Customer Experience Management (управление клиентским опытом, СЕМ или СХМ) стало обязательным направлением для любого бизнеса, работающего в сфере с высокой конкуренцией. Первая составляющая реализации стратегии на улучшение СЕ — измерение этого параметра. Аналитики Gartner сообщают, что организации со зрелой моделью управления клиентским опытом используют инструменты для сбора унифицированной «обратной связи» по всем каналам взаимодействия с клиентами во всех подразделениях компании. Идеальная ситуация, когда это происходит в реальном времени, что дает возможность включать эту информацию непосредственно в культуру предприятия.

Существуют различные методики измерения и управления лояльностью клиентов, в их основе — удовлетворенность клиентским опытом. Артем Вартамян, вице-президент по клиентскому опыту ОАО «ВымпелКом», перечисляет их: CS — Customer Satisfaction (интегральная оценка удовлетворенности клиентов в различных точках контакта), TRIM (интегральная оценка удовлетворенности клиентов обслуживанием в сравнении с конкурентами), NPS (Net Promoter Score — индекс лояльности клиентов).

На сегодняшний день в мире системный подход к управлению лояльностью набирает обороты. Лидер в этой области — США, на втором месте — Европа. Исследователи компании MarketsandMarkets предсказывают, что глобальный рынок инструментов Customer Experience Management вырастет с 3,77 млрд долл. в 2014 г. до 8,39 млрд долл. в 2019 г. То есть ежегодный рост в среднем составит 17,3%. На этом поле соревнуются такие поставщики решений, как Adobe Systems Incorporated, Alcatel-Lucent, Amdocs Limited, Cisco Systems Inc., Ericsson, Huawei, Hewlett-Packard Company, IBM, Nokia Siemens Networks и Oracle Corporation<sup>22</sup>.

## КЕЙС-СТАДИ 1 ПО МОДУЛЮ 6

Изучите примеры и ситуации ниже и ответьте на вопросы:

1. В чем заключаются особенности принятой МФО маркетинговой стратегии?
2. На что организация больше всего уделяет внимание?
3. Какими инструментами пользуется МФО для привлечения клиентов?
4. Как Вы думаете, как влияет популярность бренда МФО на количество клиентов и количество выделяемых ссуд?

*Генеральный директор МФО «Честное слово» Андрей Петков:* «Вся наша маркетинговая активность направлена на улучшение потребительских свойств кредитного продукта и выстраивание долгосрочных отношений с клиентом. Поскольку «Честное слово» работает с заемщиками дистанционно, мы постоянно совершенствуем ИТ-инфраструктуру нашего онлайн-сервиса, чтобы он был максимально удобен в использовании. Разрабатываем и добавляем новые функции в систему, делая более простым процесс получения и обслуживания займа.

Так автоматизация всех процессов позволяет клиенту получить решение по заявке особенно быстро. Кроме того, уже успешно работает мобильная версия сервиса, постоянно добавляется функционал: новые способы погашения займа, бесплатная

---

22 <https://sails-crm.com/blog/crm-theory/upravlenie-klientskim-opytom/>

возможность его продления или досрочного погашения. Мы постоянно запускаем различные механики маркетинговых акций, разыгрываем ценные и денежные призы, предоставляем промокоды на снижение процентной ставки, предлагаем бесплатные дни пользования займом, возможность получения большей суммы займа.

Также особое внимание уделяем клиентскому сервису. Оперативно рассматриваем вопросы заемщиков, обеспечиваем поддержку пользователя на всех этапах взаимодействия с компанией. Успешно решаем любые нестандартные ситуации и по мере возможности идем навстречу клиенту.

У нас более 15 000 постоянных клиентов, то есть заемщиков, оформивших и вернувших два и более займа. Год назад мы запустили многоуровневую программу лояльности. Помимо бонусных баллов, которые мы используем для поощрения клиентов, действует система статусов Bronze, Silver, Gold и Platinum. Бонусные баллы можно использовать для погашения процентов, начисленных за пользование заемными средствами. Клиентам, которые обладают любым из статусов, доступны увеличенные кредитные лимиты и значительно сниженная процентная ставка. Важно, что наша программа лояльности очень динамична. Мы изучаем потребности клиентов и вносим изменения в соответствии с ними.

В вопросе привлечения клиентов мы предпочитаем делать акцент на программах лояльности. Так, в нашей компании регулярно действуют акции, обеспечивающие сокращение процентов и бесплатное пользование займом — они, как правило, охотно используются клиентами. Также мы разрабатываем дополнительные возможности, позволяющие сделать пользование микрозаймом комфортным и необременительным, что помогает не только нам привлечь новых клиентов, но и удержать прежних. Все эти опции работают как помощник, который не сделает решение финансовых проблем долговым бременем для клиента.

Что помогает развивать офлайн-направление бизнеса? Разумеется, работа над визуальной составляющей компании, брендом, который стал узнаваемым. Оформление офисов, вывески, баннеры, сувенирная продукция — всё это имеет фирменное яркое исполнение. Это также внушает доверие клиентов к нашей компании».



## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И ВОПРОСЫ ПО МОДУЛЮ 6

### ВОПРОСЫ

1. Перечислите, какие качественные навыки и инструменты анализа рынка необходимы для обеспечения эффективной деятельности МФО?
2. На сколько этапов подразделяется процесс исследования рынка? Приведите подробное описание каждого этапа.
3. Расскажите о системе и подходах в создании новых продуктов микрофинансирования.
4. Какое место имеет пилотное тестирование в процессе разработки и внедрения нового продукта?
5. С какими проблемами могут столкнуться МФО, если при создании новой финансовой услуги были не учтены требования и особенности рынка?
6. Каких целей должна достигнуть стратегия маркетинга, чтобы считаться успешной?
7. Перечислите виды и функции продвижения продукта на рынке.
8. Как создание собственного бренда может отразиться на продаже услуг МФО?
9. Расскажите о системе и стандартах обслуживания клиентов.
10. Какое значение в управлении качеством обслуживания имеют сотрудники МФО?

### ТЕСТЫ

1. **Процесс исследования рынка можно разбить на несколько последовательных этапов:**
  - А. 2
  - Б. 3
  - В. 4
  - Г. 5
2. **Что из нижеперечисленного не относится к первой фазе (определение и подготовка) исследования рынка?**
  - А. Определение цели маркетингового исследования
  - Б. Определение техники (анкетный опрос, фокус-группы и т. д.)
  - В. Проведение фокус-групп/опросов
  - Г. Представление плана руководству организации

- 3. При отсутствии систематического подхода к разработке и выведению на рынок новых продуктов и при игнорировании требований рынка организация может столкнуться с целым рядом проблем:**
- А. Низкий спрос на новый продукт (в экстремальных случаях — отток клиентов из МФО)
  - Б. Низкая рентабельность (а часто и убыточность) нового работодателя
  - В. Способность информационной системы управления контролировать/собирать данные по новому продукту
  - Г. Неадекватная подготовка покупателей для продвижения на рынок новой услуги и ее оказания
- 4. Что из нижеперечисленного не входит в пилотное тестирование?**
- А. Формирование команды пилотного тестирования
  - Б. Разработка тестового протокола
  - В. Определение целей
  - Г. Покупка оборудования
- 5. Что понимается под словом “brand”?**
- А. новинка
  - Б. лучший
  - В. покупка
  - Г. эмблема, слово
- 6. Внутренний запуск бренда включает в себя:**
- А. Подготовку организации к представлению нового бренда и сообщение о новом бренде повсюду в организации
  - Б. Рекламу
  - В. Подготовку клиентов к представлению нового бренда
  - Г. Все ответы верны
- 7. Сферы, в которых можно контролировать бренд:**
- А. Рост объема оказанных услуг
  - Б. Уровень удержания клиентов
  - В. Исследование клиентов
  - Г. Нет правильного ответа
- 8. Что из нижеперечисленного не относится к ценовому стимулированию?**
- А. сезонные снижения цен
  - Б. конкуренция покупателей
  - В. персональное продвижение
  - Г. представление образцов новых товаров для пробной эксплуатации
- 9. Одним из аспектов планирования рекламной деятельности в самом начале является:**
- А. реклама внутри организации
  - Б. выбор рекламного агентства
  - В. краски в рекламе
  - Г. освещение рекламы

**10. Customer Experience —**

- А. совокупность денег, которые получает клиент при взаимодействии с компанией, которая оказывает ему услугу или поставляет товар
- Б. совокупность опыта, который получает клиент при взаимодействии с компанией, которая оказывает ему услугу или поставляет товар
- В. совокупность впечатлений, которые получает клиент при взаимодействии с компанией, в которой он работает
- Г. совокупность впечатлений, которые получает клиент при взаимодействии с компанией, которая оказывает ему услугу или поставляет товар

**11. Наличие эффективных и реально действующих функционирующих СО может говорить о соответствии системы управления в организации современному уровню социально-этичного менеджмента, учитывающему особенности формирующегося информационного общества и делающего главную ставку на:**

- А. Интеллектуальный фактор
- Б. Рациональный фактор
- В. Духовный фактор
- Г. Нет правильного ответа

**12. Выберите неверный вариант. Исследования показали, что реклама эффективнее, если:**

- А. продукт стандартизирован
- Б. имеется много конечных потребителей
- В. типична покупка небольшого размера
- Г. цена на товар не указана

**13. Что следует после пилотного тестирования?**

- А. Продвижение
- Б. Вывод продукта на рынок
- В. Создание бренда
- Г. Маркетинг продукта

**14. Фаза IV: Анализ и план действия включает в себя:**

- А. Предварительный опрос сотрудников. Формируется точное понимание мотивации и целей исследования рынка
- Б. Определение метода проведения исследования (количественное или качественное), техники (фокус-группы, интервью, «таинственный покупатель» и т. д.) и выборки (число и профиль людей, которые должны быть обследованными)
- В. Проведение изучения рынка, включая координацию всей логистики и разработку необходимых инструментов, таких как анкеты, гайды фокус-групп и другие формуляры
- Г. Обобщение, систематизация и применение результатов исследования рынка позволяет определить стратегические и оперативные действия, которые в свою очередь становятся ядром плана действий

**15. СО в данном тексте означает:**

- А. система обслуживания
- Б. стандарты общества

- В. стандарты обслуживания
- Г. система организации

## ОТВЕТЫ

1–В; 2–Б; 3–А; 4–Г; 5–Б; 6–Г; 7–Г; 8–Б; 9–А; 10–Г; 11–В; 12–Г; 13–Б; 14–Г; 15–В.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Champion, A.; White, V. 1999. *Institutional metamorphosis: Transformation of microfinance NGOs into regulated financial institutions*, MicroFinance Network Occasional Paper (Washington, DC).
2. Christen, R. P.; Rosenberg, R. 2000. *The rush to regulate: Legal frameworks for microfinance* (Washington, DC, CGAP).
3. Mukherjee, J. 1997. *State-owned development banks in micro-finance* (Washington, DC, CGAP).
4. Rhyne, E.; Christian, R. P. 1999. *Microfinance enters the marketplace*, at: <http://www.microlinks.org/pdfs/usaids/microfinancecenters.pdf> (Washington, DC, USAID).
5. Schmidt, R. H. 2000. *Building new institutions instead of remodeling existing ones* (Frankfurt, IFC).
6. Valenzuela, L. 1997b. “The experience of commercial bank downscalers in microfinance”, in *Small Enterprise Development*, Vol. 13, No. 4, pp. 22–34.

# МОДУЛЬ 7

---

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ МИКРОФИНАНСИРОВАНИЯ

### Введение

- 7.1. Стандарты и модели оценки эффективности микрофинансирования и МФО
- 7.2. Финансовые отчеты и отчет о кредитном портфеле МФО
- 7.3. Анализ показателей эффективности и производительности, прибыльности и качества активов
- 7.4. Сравнительный и трендовый анализ показателей МФО
- 7.5. Методы повышения производительности. Системы стимулирования.

### ВВЕДЕНИЕ

Как достичь большего охвата и прибыли, при этом затратив меньше ресурсов, как финансовых, так и человеческих, — головоломка, решением которой занимаются менеджеры всех МФО в конкурентной борьбе за достижение социальной и коммерческой миссии микрофинансирования в меняющихся условиях рыночной экономики. МФО, достигающие максимальных результатов при минимальных затратах, имеют больше запаса или резерва для роста и развития своей деятельности, снижения себестоимости предоставляемых ею финансовых услуг, повышения финансовой устойчивости и расширения охвата.

Эффективность — показатель того, каких результатов достигает организация от используемых ею финансовых ресурсов и произведенных затрат.

Производительность или результативность труда — показатель того, каких результатов достигает организация от используемых ею трудовых ресурсов.

Расчет показателей эффективности и производительности производится на основе данных финансовой отчетности МФО, и анализ этих показателей имеет смысл проводить комплексно, в увязке с другими показателями деятельности МФО, как показатели прибыльности, достаточности капитала, ликвидности, качества портфеля, управления активами и обязательствами. Поэтому в данной главе рассматриваются как стандартные форматы финансовых отчетов, так и весь комплекс стандартных показателей МФО, так как они влияют на полноценное понимание эффективности и производительности микрофинансовых организаций.

### 7.1. СТАНДАРТЫ И МОДЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МИКРОФИНАНСИРОВАНИЯ И МФО

Развитие и коммерциализация микрофинансового сектора обусловили больший упор на финансовой устойчивости, следовательно, измерении и отслеживании достигнутых результатов деятельности микрофинансовых организаций. В целях

обеспечения сопоставимости показателей деятельности различных МФО микрофинансовая индустрия разработала стандартные определения терминов, форматы финансовой отчетности и стандарты оценки деятельности МФО.

В 2003 г. Консультативной группой помощи бедным (CGAP) был опубликован результат совместной работы группы представителей международных организаций «Консенсус по руководящим принципам микрофинансирования: глоссарий стандартных финансовых терминов, показателей и корректировок для микрофинансирования»<sup>23</sup>. Этим документом введены стандартные определения терминов, используемых в финансовых отчетах МФО — в Балансовом отчете (БО) и Отчете о прибылях и убытках (ОПУ), а также дополнительных терминов, связанных с кредитами и депозитами и необходимых для подсчета ряда коэффициентов. Коэффициенты, приведенные в руководстве для оценки микрофинансирования, были поделены на 4 группы:

- Коэффициенты самоокупаемости/прибыльности
- Коэффициенты управления активами/обязательствами
- Коэффициенты качества портфеля
- Коэффициенты эффективности/производительности

Однако, более полный и обновленный формат финансовой и кредитной отчетности микрофинансовых организаций, а также микрофинансовой терминологии был разработан в 2005 году в результате совместной работы доноров, рейтинговых агентств и сети микрофинансовых ассоциаций SEEP Network и опубликован в документе «Анализ деятельности микрофинансовых организаций: принципы отчетности, анализа и мониторинга» (далее Принципы). На момент подготовки публикации формат финансовых отчетов был приведен в соответствие с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО). Поскольку основной деятельностью МФО является предоставление финансовых услуг, их финансовая отчетность и отчеты весьма схожи с теми финансовыми отчетами, которые применяются на практике в традиционных финансовых институтах. Таким образом, согласно Принципам, состав финансовой отчетности МФО включает следующее (*см. Приложение 7.1. по формату финансовой отчетности и стандартным определениям терминов*):

- Бухгалтерский баланс (или отчет о финансовом положении)
- Отчет о прибылях и убытках (или отчет о доходах и расходах)
- Отчет о денежных потоках (или отчет об источниках и использовании средств)
- Отчет об изменениях в капитале.

Дополнительно МФО должны подготавливать отчеты по кредитному портфелю и отчет по нефинансовой информации. В целях анализа и мониторинга деятельности МФО были разработаны 18 коэффициентов, рассчитываемых на основе вышеупомянутых отчетов, также поделенных на коэффициенты самоокупаемости/прибыльности, управления активами/обязательствами, качества портфеля, эффективности/производительности. В целях сопоставимости этих коэффициентов по различным МФО, Принципами требуется введение следующих аналитических корректировок к финансовой отчетности:

- Корректировки по субсидиям
- Корректировки по инфляции
- Корректировки по портфелю в риске

---

<sup>23</sup> Microfinance Consensus Guidelines: Definitions of Selected Financial Terms, Ratios, and Adjustments for Microfinance, CGAP, 2003

Последствия финансового кризиса в 2008 г. потребовали пересмотр данного документа и в 2010 году SEEP Network выпустила пересмотренное 2-е издание Принципов, которое в итоге было переименовано в «Стандарты финансовой отчетности в микрофинансировании: анализ деятельности микрофинансовых организаций» (далее Стандарты). Данным документом были введены дополнительно 9 новых коэффициентов и 4 таблицы управления активами и обязательствами, что отражало растущее внимание микрофинансовой отрасли к оценке и анализу рисков. В итоге 27 коэффициентов были разделены на 5 категорий (см. коэффициенты и их определение в Приложении 7.2.):

- Прибыльность
- Достаточность капитала и кредитоспособность
- Ликвидность
- Качество активов (качество портфеля)
- Эффективность и продуктивность

Стандарты были согласованы с МСФО, комплексом глобальных бухгалтерских стандартов, и с Принципами Базельского комитета по банковскому надзору (Базель II). Кроме того, все строки финансовой отчетности соответствуют стандартизированной номенклатуре, разработанной для глобальной финансовой отчетности, называемой Расширяемым языком бизнес-отчетности (XBRL). XBRL становится стандартным средством обмена деловых и финансовых данных с помощью электроники, предоставляя возможности всем типам учреждений обменивать и сравнивать данные.

В принятом в 2010 г. консультативном документе «Микрофинансовая деятельность и ключевые принципы эффективного банковского надзора», опубликованном Базельским комитетом по банковскому надзору (BCBS),<sup>24</sup> также обозначен круг требований к бухгалтерскому учету, классификации активов и созданию резервов, а также к адекватности капитала МФО, что влияет на структуру и содержание финансовой отчетности и расчет показателей деятельности МФО. Однако, необходимо помнить, что Базельским комитетом четко обозначено, что данные принципы относятся только к привлекающим депозиты небанковским кредитным организациям (т. е. депозитным МФО).

Согласно Принципу 22 «Бухгалтерский учет и раскрытия», в отношении депозитных МФО желательно применять те же стандарты бухгалтерского учета и раскрытий, независимо от того, являются ли эти стандарты международными или местными, которые применяются в отношении банков. По данному принципу, банки должны вести бухгалтерский учет в соответствии с учетными политиками и практиками, широко принятыми в международном масштабе, и регулярно публиковать информацию, которая достоверно отражает их финансовое состояние и прибыльность. Депозитные МФО должны вести бухгалтерский учет и делать раскрытия по их микрофинансовой деятельности в прозрачном и стандартизированном формате, учитывая интересы всех сторон. Система управления информацией (СУИ), или информационные системы МФО должны генерировать надежные и своевременные данные по просрочкам, реструктурированным кредитам и списаниям кредитов. Система бухгалтерского учета и СУИ депозитных МФО должны обеспечивать своевременное создание резервов по возможным убыткам по кредитам.

Принцип 9 «Проблемные активы, оценка убытков и резервы» гласит, что банки должны установить и соблюдать адекватные политики и процессы для управления проблемными активами и оценки адекватности убытков и резервов. Этот принцип

---

<sup>24</sup> «Микрофинансовая деятельность и ключевые принципы эффективного банковского надзора», Базельский комитет по банковскому надзору, август 2010 г.

должен быть адаптирован к банкам и депозитным МФО, осуществляющим микрофинансирование, с учетом уникальных рисков, свойственных микрокредитованию в отличие от других видов кредитования, особенно в отношении требований классификации кредитов и создания резервов. Микрокредиты должны быть четко определены для отделения их от других видов кредитов. Обычно классификация и создание резервов по микрокредитам должны основываться на количестве дней просрочки, просроченных платежей и/или количестве отклонения от графика погашения. Реструктурированные микрокредиты должны классифицироваться в категории с более высоким риском, чем кредиты с одинаковым, как у реструктурированных микрокредитов, количеством дней просрочки и просроченными платежами.

По принципу 6 «Адекватность капитала» в отношении банков устанавливаются консервативные требования к минимальному уровню адекватности (достаточности) капитала, который отражает принимаемые банком риски, и требования к компонентам капитала с учетом способности поглощать риски. Данный принцип должен быть адаптирован с учетом характера микрофинансовых рисков для всех видов МФО и с учетом размера и составляющих капитала депозитных МФО. Согласно ему, нормы адекватности или левериджа должны превышать минимальные уровни коэффициентов ликвидности или резервов. Если депозитные МФО имеют меньше возможностей по повышению капитала по сравнению с банками или имеют более выраженный риск-профиль, то в отношении их должен устанавливаться более высокий уровень требования к адекватности капитала, чем в отношении банков. При этом в кооперативных депозитных МФО, в случае если регулирующие органы не устанавливают ограничения на изъятие паевого капитала, паи членов кооператива не должны учитываться как часть более высококачественного регулятивного капитала. По общепринятому консенсусу, состав высококачественного капитала кооперативного финансового учреждения должен быть сконцентрирован на накопленной прибыли и резервах, не предназначенных для конкретных расходов.

Еще одним поставщиком микрофинансовых услуг, продвигающим стандарты финансовой отчетности и оценки эффективности микрофинансирования, является Microfinance Information Exchange (MIX-market). В 2002 году группой CGAP при спонсорстве международных донорских организаций и финансовых институтов была создана веб-платформа для обмена микрофинансовой информацией в глобальном масштабе — MIX-market. На сегодняшний день эта платформа превратилась в ведущего поставщика информационных услуг для микрофинансового сектора.

MIX ставит целью преодоление дефицита данных у различных игроков микрофинансового рынка и содействие прозрачности информации. MIX также прилагает усилия по объединению стандартов микрофинансирования с Расширяемым языком бизнес-отчетности XBRL. На платформе представлена информация о микрофинансовых организациях по всему миру, государственных и частных фондах, инвестирующих в микрофинансирование, ассоциациях МФО, рейтинговых агентствах и других внешних оценщиках МФО, консалтинговых фирмах, государственных и регулирующих органах в сфере микрофинансирования.

Для обеспечения прозрачности и финансового анализа различных МФО MIX разработала систему оценки деятельности МФО на основе сравнения целого ряда показателей и коэффициентов МФО с эталонными показателями однородной группы и с показателями самой МФО в динамике. Основой для ряда показателей и коэффициентов стали стандартные определения терминов, разработанные CGAP, и методи-



ка расчета коэффициентов, разработанная SEEP Network. MIX группирует показатели по следующим категориям (см. показатели и их определение в Приложении 7.3.):

- институциональные характеристики
- структура финансирования
- показатели охвата
- макроэкономические показатели
- общие финансовые показатели
- доходы
- расходы
- эффективность
- производительность
- риск и ликвидность

В качестве эталонных значений используются медианные либо средневзвешенные значения по однородной группе МФО. МФО могут группироваться в однородные (со схожими характеристиками) группы по региону, возрасту, организационно-правовой форме, охвату и т. д. (см. Приложение 7.4. по определениям и характеристикам однородных групп). Аналитики MIX собирают данные у МФО в формате финансовой отчетности на основе стандартов микрофинансовой отрасли в соответствии с МСФО, сверяют их с данными аудиторских/рейтинговых отчетов и трендов, обрабатывают в компьютерных программах, вносят поправки для обеспечения сопоставимости показателей. На основе этих данных MIX публикует периодические региональные и национальные отчеты по достижениям и сравнительным показателям микрофинансовой индустрии. В дополнение зарегистрированные пользователи MIX и сами отчитывающиеся на MIX-market МФО могут сформировать для своих целей персонифицированные отчеты с заданными параметрами и показателями. Для оценки степени прозрачности МФО MIX использует так называемую систему «алмазов», показывающую уровень прозрачности МФО в зависимости от степени предоставления ею своих данных.

**Таблица 7.1. Система «алмазов»**

Уровень	Требования
Уровень 1 *	Общая информация
Уровень 2 **	+ Данные об охвате и воздействии (минимум за последние 2 года)
Уровень 3 ***	+ Финансовые данные (минимум за последние 2 года)
Уровень 4 ****	+ Аудированные финансовые отчеты, включая заключения и комментарии (минимум за 2 года)
Уровень 5 *****	+ Рейтинги/оценки/др. (минимум за 2 года)

Более подробно модель оценки деятельности МФО, используемая MIX, будет рассмотрена в разделе «Сравнительный и трендовый анализ показателей МФО» данной главы.

Рейтинговые агентства, специализирующиеся на рейтинге организаций в сфере микрофинансирования, также разработали свои модели рейтинга и оценки деятельности МФО, тем не менее основывающиеся на стандартах терминологии и системы показателей/коэффициентов, установленных для микрофинансовой отрасли.

MicroFinanza Rating, итальянское рейтинговое агентство, использует модель микрофинансового институционального рейтинга (MIR) наряду с кредитным рейтингом и социальным рейтингом МФО. В этой модели оцениваются долгосрочные

перспективы, устойчивость, качество управления, корпоративное управление. Итогом оценки является мнение о долгосрочной устойчивости и платежеспособности МФО посредством всесторонней оценки рисков, деятельности, репутации и рыночной позиции. Ниже представлены области анализа MIR:

**Таблица 7.2. Модель MIR у MicroFinanza Rating**

Отраслевой риск Регулятивный риск	Риск управления и принятия решений	Риск ликвидности Рыночный риск Риск платежеспособности	Кредитный риск	Операционный риск	Репутационный риск
<b>ВНЕШНИЙ КОНТЕКСТ</b> (3,5%)	<b>УПРАВЛЕНИЕ И СТРАТЕГИЯ</b> (22,0%)	<b>ФИНАНСОВЫЙ ПРОФИЛЬ</b> (12,0%)	<b>КАЧЕСТВО КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ</b> (17,5%)	<b>СИСТЕМЫ И КОНТРОЛЬ</b> (18,0%)	<b>ЗАЩИТА КЛИЕНТОВ</b> (9,0%)
Политический и макроэкономический контекст	Собственность и управление	Прибыльность и эффективность	Концентрация портфеля	Кадры	Надлежащий дизайн продуктов
Конкуренция, зрелость, репутация, информация	Управление рисками и принятие решений	Платежеспособность	Качество портфеля	Информационные системы управления (ИСУ)	Предупреждение чрезмерной задолженности
Регулирование и надзор	Стратегия и позиционирование на рынке	Финансирование	Управление кредитным риском	Внутренний контроль и аудит	Ответственное ценообразование
					Прозрачность
		Управление активами и пассивами			Справедливое отношение к клиентам
					Конфиденциальность данных клиента
					Механизм рассмотрения жалоб

В зависимости от результатов оценки может присваиваться рейтинг от AAA до D, что соответствует общепринятой шкале рейтинга микрофинансовых рейтинговых агентств: А — отличный потенциал управления рисками (включает AAA, AA+, AA, AA-, A+, A, A-) либо В — хороший потенциал управления рисками (BBB+, BBB, BBB-, BB+, BB, BB-, B+, B, B-), либо С — удовлетворительный потенциал управления рисками (CCC+, CCC, CCC-), либо D — слабый потенциал управления рисками (CC+, CC, CC-, C, D).

В этой модели показатели эффективности и производительности анализируются в увязке с показателями прибыльности (рентабельности), качества портфеля, платежеспособности, управления активами и обязательствами при анализе «Финансового профиля» организации.

## Вставка 7.1. Пример оценки деятельности МФО по MIR

Институциональные детали	Дек. 2014	Показатели	Дек. 2014
Организационно-правовая форма	ННО	Рентабельность капитала (ROE)	17,9%
Собственность	н/п	Рентабельность активов (ROA)	2,4%
Год образования	2003	Операционная самоокупаемость	111,4%
Финансовые услуги	Кредиты	Адекватность капитала	28,4%
Кредитная методология	Индивидуальная	Капитал к активам	13,6%
Регулятор/Надзорный орган	ЦБ	Коэффициент наличности	23,2%
<b>Данные организации</b>	<b>Дек. 2014</b>	Коэффициент операционных расходов	16,4%
Кол-во клиентов	10 046	Коэффициент финансовых расходов	6,1%
Кол-во членов	-	Коэффициент расходов на резерв	0,6%
Кол-во активных заемщиков	10 046	Доходность портфеля	25,8%
Женщины-заемщики	23,4%	Портфель в риске (PAR)>30 дн	0,9%
Кол-во активных кредитов	10 305	Портфель в риске (PAR)>90 дн	0,6%
Кол-во филиалов	10	Реструктурированный портфель	0,1%
Кол-во персонала	131	Коэффициент списания	1,0%
Кол-во кредитных сотрудников	68	Коэффициент кредитного риска	2,6%
Валовый кредитный портфель (ЕВРО)	12 778 168	Коэффициент покрытия риска	143,3%
Средний остаток кредита/ВНП на душу населения	40,49%	Производительность персонала	77
Всего активы (ЕВРО)	14 152 250	Среднегодовая % ставка (APR)	-
Всего сбережения (ЕВРО)	0	Средний индекс прозрачности	-
Кол-во активных вкладчиков	0	Средний размер выданного кредита (ЕВРО)	1 513

*Более детальная оценка эффективности и производительности делается на основе следующих коэффициентов*

	Дек. 2014
<b>Эффективность</b>	
Коэффициент операционных расходов (к средней сумме активов)	15,0%
Коэффициент операционных расходов (к среднему валовому кредитному портфелю)	16,4%
Коэффициент финансовых расходов	6,1%
Затраты на 1 заемщика, ЕВРО	201
Затраты на 1 клиента, ЕВРО	201
Операционные расходы/Валовые доходы	63,7%
<b>Производительность</b>	<b>Дек. 2014</b>
Производительность кредитных сотрудников (по кол-ву заемщиков)	148
Производительность кредитных сотрудников (по сумме, ЕВРО)	187 914
Производительность всего персонала (по кол-ву заемщиков)	77
Производительность всего персонала (по сумме, ЕВРО)	97 543
Средний размер выданного кредита, ЕВРО	1 513

Индийское рейтинговое агентство M-CRIL разработало свою модель микрофинансового институционального рейтинга (MIR) для оценки деятельности МФО. В этой модели оценивается среднесрочная устойчивость и платежеспособность МФО:

**Таблица 7.3. Модель MIR у M-CRIL**

Управление и стратегия	Системы управления	Финансовые результаты	Структура финан-ия	Социальный риск	Страновой риск
Корпоративное управление Стратегия Лидерство Конкуренция	Кадры Производительность кадров Операционная эффективность Бухгалтерский учет и ИСУ	Кредитный риск Рыночная позиция + Ответственная прибыль	Репутация Диверсификация Ликвидность	Защита клиентов + Соответствие практики заявленным социальным целям	Микрофинансовый сектор Экономическая стабильность

Американское микрофинансовое рейтинговое агентство MicroRate использует схожую модель институциональной оценки МФО:

**Таблица 7.4. Модель MIR у MicroRate**

ОБЛАСТИ РЕЙТИНГА	ТЕХНИЧЕСКИЕ КРИТЕРИИ
<b>Финансовый профиль</b>	Прибыли и платежеспособность Ликвидность и финансирование Рыночные риски
<b>Кредитные операции</b>	Состав портфеля Методология кредитования Операционные риски и мониторинг
<b>Качество портфеля</b>	Риск портфеля и списания Рисковые операции и резервы Система взыскания долгов
<b>Организация</b>	Структура, руководство среднего звена Эффективность и производительность Внутренний мониторинг и процессы ИСУ
<b>Корпоративное управление и руководство</b>	Высшее руководство Корпоративное управление и принятие решений Собственность и совет директоров Стратегическое видение и позиционирование
<b>Микрофинансовая среда</b>	Контекст Правовая и регулятивная среда Конкурентная среда

## 7.2. ФИНАНСОВЫЕ ОТЧЕТЫ И ОТЧЕТ О КРЕДИТНОМ ПОРТФЕЛЕ МФО

Все МФО должны составлять финансовую отчетность. Эта отчетность является основным средством организации для описания своей финансовой деятельности. Составление финансовых отчетов начинается с бухгалтерского учета: процесса учета финансовых транзакций, их группировки по категориям и подведению

по ним итогов за определённый период или в определённый момент времени. Обобщенная информация по всем транзакциям размещается в стандартизированных финансовых отчетах.

Так как разные пользователи финансовой отчетности, как регуляторы, кредиторы, инвесторы и др., преследуют разные цели от финансовых отчетов, то и требуемый ими формат отчетности для их целей может отличаться друг от друга. Одной из главных целей *Стандартов финансовой отчетности по микрофинансированию* является гармонизация содержания и представления финансовой отчетности с учетом интересов всех пользователей, а также обеспечение последовательности при вычислении коэффициентов финансовой деятельности микрофинансовых организаций. Коэффициенты вычисляются на основе данных финансовой отчетности в формате, предписываемом Стандартами с учетом определений терминов, используемых в отчетности. Поэтому для расчета коэффициентов в целях анализа и оценки деятельности МФО в сравнении с результатами деятельности других МФО и нормативными значениями коэффициентов необходимо перекладывать финансовые отчеты из формата, требуемого, например, регулятором (как Центральный банк Республики Узбекистан, являющийся регулятором микрофинансовых организаций Узбекистана), в формат, предписываемый Стандартами с учетом терминологии.

Состав финансовой отчетности согласно Стандартам включает (*см. Приложение 7.1. по формату финансовой отчетности и стандартным определениям терминов*):

- бухгалтерский баланс (или отчет о финансовом положении)
- отчет о прибылях и убытках (или отчет о доходах и расходах)
- отчет о денежных потоках (или отчет об источниках и использовании средств)
- отчет об изменениях в капитале.

Другие отчеты, необходимые для вычисления коэффициентов, — это отчет по кредитному портфелю и отчет по нефинансовой информации.

На расчет коэффициентов также влияет, какой метод учета доходов/расходов применяет МФО: кассовый метод или метод начисления. Кассовый метод требует, чтобы статьи доходов и расходов не учитывались до тех пор, пока оплата не произведена или не поступила. Бухгалтерский учет на основе начисления — это система, в которой доходы и расходы признаются и учитываются в том периоде, в котором они происходят, независимо от того, когда денежные средства в виде дохода или расхода фактически поступают или оплачиваются.

**Бухгалтерский баланс** отражает *финансовое состояние или финансовую структуру* МФО на определенный момент времени (дату). Бухгалтерский баланс обычно составляется ежемесячно или ежеквартально (как минимум, ежегодно). Однако, МФО с достаточно развитыми информационными системами управления обычно могут составить баланс на дневной или недельной основе. Бухгалтерский баланс обобщает конечные остатки по всем счетам активов, обязательств и капитала.

Бухгалтерский баланс состоит из трех основных категорий счетов:

- *активы* — все, что имеет МФО (например, денежные средства, инвестиции, транспортные средства) или что ей должны (микрокредиты, начисленные проценты);
- *обязательства* — все, что МФО должна другим (например, заимствования, депозиты, начисленная заработная плата, налоги);
- *капитал* — чистая стоимость МФО, то есть разница между активами и обязательствами.

Как видно из названия, бухгалтерский баланс отражает следующее:

$$\text{Активы} = \text{Обязательства} + \text{Капитал}$$

### Вставка 7.2. Бухгалтерский баланс

#### Активы

Оборотный капитал  
Основной капитал

**Всего активов**

#### Обязательства

Краткосрочные обязательства  
Долгосрочные обязательства

#### Собственный капитал

**Всего обязательств и собственного капитала**

**Отчет о прибылях и убытках** — отражает результаты деятельности за определенный период, например, день, месяц, квартал или год. Отчет о прибылях и убытках обычно показывает, какие доходы имела МФО и какие расходы она понесла за отчетный период. Он также обычно включает некоторое разделение операционных и неоперационных счетов. Операционные счета включают все доходы и расходы, которые непосредственно связаны с основной деятельностью МФО по выдаче кредитов, принятию депозитов, заимствованию средств и предоставлению других финансовых услуг. Неоперационные счета включают все доходы и расходы, которые являются результатом неосновной финансовой деятельности МФО, например, обучение или продажа товаров. Несмотря на то, что многие МФО получают постоянную поддержку от доноров, гранты и грантовые средства от доноров считаются неоперационным доходом. Итоговым результатом в отчете о прибылях и убытках является чистая прибыль (убыток) МФО.

$$\text{Доходы} - \text{Расходы} = \text{Прибыль (убыток)}$$

**Отчет о денежных потоках** — это динамичный отчет, в котором отражаются притоки и оттоки денежных средств в течение отчетного периода. Ежемесячный отчет о денежных потоках — ценный инструмент по управлению ликвидностью, и без достаточного количества денежных средств МФО не могут выдавать займы, платить сотрудникам и погашать долги.

Отчет о денежных потоках включает в себя все сделки или события, которые ведут к увеличению денежных средств (источники денежных средств) или уменьшению (использование денежных средств). Увеличения денежных средств, однако, не являются источниками; скорее, источники денежных средств — это события, которые вызывают увеличение наличности. Также уменьшения денежных средств не являются использованиями; но события, заставляющие денежные средства уменьшаться, являются использованиями. Например, увеличение совокупного кредитного портфеля — это неиспользование денежных средств; скорее, использованием здесь является выдача займов клиентам.

Источники денежных средств могут включать события, которые вызывают следующие изменения:

- уменьшение в активах, кроме наличных денег, например, получение сумм в погашение по кредитам от клиентов;
- увеличение долгов, например, привлечение депозита или заимствование от банка;

- увеличение оплаченного капитала, например, продажа акций инвесторам или членам;
- увеличение нераспределенной прибыли за счет чистой прибыли (после налогов и грантов).

Использование денежных средств могут включать события, которые вызывают следующие изменения:

- увеличения активов, кроме наличных денег, например, выдача кредитов клиентам;
- уменьшения в обязательствах, например, погашение депозита или выплата основного долга заимствованных средств;
- уменьшения в оплаченном капитале, например, выкуп акций или возмещения члену его доли;
- уменьшения нераспределенной прибыли за счет чистого убытка или выплаты дивидендов акционерам.

Отчет о денежных потоках классифицирует эти притоки и оттоки денежных средств по следующим трем основным категориям:

- *операционная деятельность* — поступление денежных средств и выплаты, связанные с предоставлением текущих финансовых услуг МФО, включая услуги кредитования и депозитное обслуживание;
- *инвестиционная деятельность* — поступление денежных средств или расходы на приобретение или продажу основных средств или финансовых инвестиций;
- *финансовая деятельность* — заимствование и выплата заимствований, продажи и выкуп оплаченного капитала и выплата дивидендов.

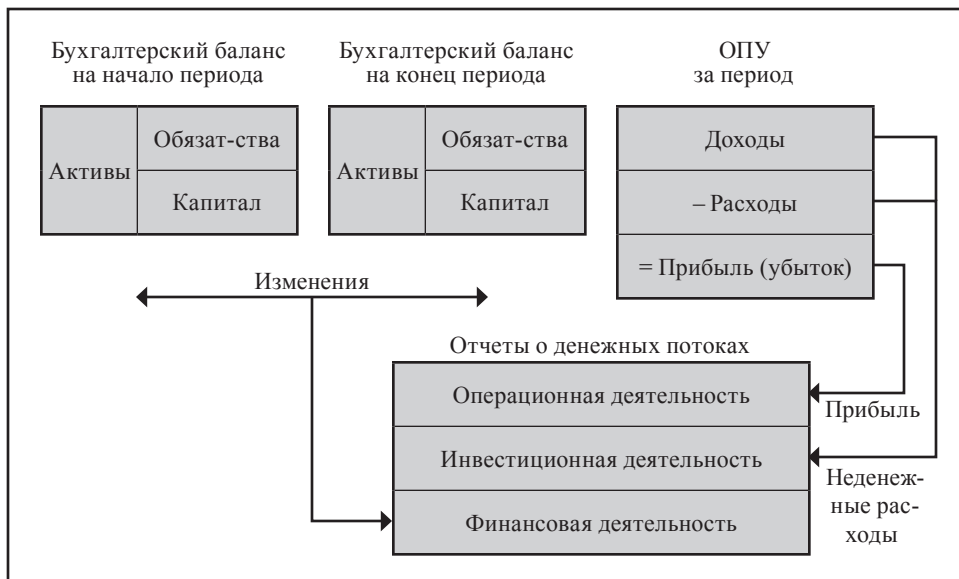
В отчете подсчитывается чистое изменение денежных средств (приток или отток) от каждого вида деятельности. В итоге подсчитывается чистое изменение денежных средств (увеличение/уменьшение) в результате всей деятельности МФО.

**Таблица 7.5. Классификация поступлений денежных средств и платежей**

Классификация	Поступления	Платежи
Операционная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Погашения основного долга</li> <li>■ Поступления процентов и платежей по «Валовому кредитному портфелю» и инвестициям</li> <li>■ Прочие поступления за оказание финансовых услуг</li> <li>■ Средства, полученные от привлечения депозитов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Выдача кредитов</li> <li>■ Покупка торговых инвестиций</li> <li>■ Оплата процентов и платежей</li> <li>■ Расходы на персонал или административные расходы</li> <li>■ Оплаченные налоги</li> <li>■ Средства, возвращенные вкладчикам</li> </ul>
Инвестиционная деятельность	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Продажа инвестиций</li> <li>■ Продажа основных средств</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Приобретение прочих инвестиций</li> <li>■ Приобретение основных средств</li> </ul>
Финансовая деятельность	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Средства, полученные по заимствованиям</li> <li>■ Поступление оплаченного капитала от продажи долей или членства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Погашение основного долга по заимствованиям</li> <li>■ Выкуп оплаченного капитала</li> <li>■ Выплата дивидендов</li> </ul>

Отчет о денежных потоках может быть составлен с использованием *прямого метода*, отражающего все сделки, в которых используются денежные средства по счету «Денежные средства в кассе и на банковских счетах». В качестве альтернативы он может быть создан посредством *косвенного метода*, который отражает движение денежных средств, основываясь на изменениях в определенных счетах отчета о прибылях и убытках и бухгалтерского баланса. Все финансовые отчеты взаимосвязаны.

**Рисунок 7.1. Взаимосвязь финансовых отчетов**



Цель **отчета по портфелю** заключается в том, чтобы дать четкое представление о микрокредитной деятельности МФО, описать качество кредитного портфеля и предоставить детальную информацию относительно того, как МФО создала резервы для потенциальных потерь. В отличие от других отчетов, форматы этого отчета варьируют среди МФО. Содержание, однако, должно быть последовательным и включать следующее:

- информацию о деятельности по портфелю,
- изменения в резервах под убытки по обесценению кредитов,
- график старения просрочки по портфелю.

Тесно связанные между собой изменения в резервах под убытки по обесценению кредитов и график старения просрочки по портфелю связаны с оценкой МФО риска дефолта, ассоциированного с кредитным портфелем. Общепринятый метод МФО по оценке риска дефолта заключается в своевременности платежей по кредитам (обычно основной суммы и процентов). Считается, что, чем дольше кредит остается просроченным, тем более рискованным становится непогашенный остаток кредита. Этот остающийся непогашенный остаток просроченных кредитов называется *портфелем в риске*. Важно понимать разницу между *просроченной задолженностью* и *портфелем в риске*. Просроченная задолженность представляет собой суммы просроченных платежей (траншей), тогда как портфель в риске — это общая сумма непогашенных остатков основного долга по просроченным кредитам, которые имеют один или более просроченных платежей, то есть здесь речь идет о намного большей сумме.

Размер резерва под убытки по обесценению кредитов определяется с помощью предварительно созданного графика старения просрочки портфеля. МФО создают график старения просрочки, разделяя свои кредиты на группы (классифицируя их) на основе их "возраста", или сколько дней прошло с момента пропуска первой выплаты по ним. Каждая из этих категорий умножается на уровень резерва (или обеспечения) по обесценению кредитов, который пред-



**Таблица 7.6. Пример классификации кредитов и норм создания резерва в зависимости от графика старения просрочки**

Классификация	Дни просрочки	Резерв
Хорошие	0–30 дней	0%
Субстандартные	31–60 дней	25%
Сомнительные	61–90 дней	50%
Безнадежные	Более 90 дней	100%

ставляет собой предполагаемую вероятность невозврата кредита. Портфель в риске для каждого «возраста» тогда умножается на соответствующий уровень резерва под убытки по обесценению кредитов. Сумма этих вычислений есть сумма, которую МФО должна отложить в резерв под убытки по обесценению кредитов. Если существующий резерв под убытки по обесценению кредитов будет меньше, чем требуется, то МФО должна увеличить его, обычно на ежемесячной или ежеквартальной основе, отнеся на счет «Оценка расхода по обесценению кредитов».

У МФО должна быть политика по списанию кредитов. При списании валовой кредитный портфель и резерв под убытки по обесценению кредитов уменьшаются на размер списываемого непогашенного кредита, что уменьшает общие активы МФО. Это действие является финансовым отражением убежденности менеджеров в том, что кредит вряд ли будет погашен. Конечно же, МФО должны продолжать стремиться возратить эти кредиты до того момента, пока юридические и другие усилия не потерпят неудачу и не будут исчерпаны. Если объем списаний превышает размер резерва под убытки по обесценению кредитов, то

### **Вставка 7.3. Образец отчета по нефинансовой информации**

Название счета		На 31.12.2004 г.	На 31.12.2003 г.
<b>Операционные данные</b>			
№ 1	Количество активных клиентов	14 658	11 458
№ 2	Количество новых клиентов за период	7 584	7 589
№ 3	Количество активных заемщиков	13 472	10 857
№ 4	Количество добровольных вкладчиков	752	254
№ 5	Количество депозитных счетов	752	254
№ 6	Количество вкладчиков, которым было оказано содействие	13 005	11 023
№ 7	Количество персонала	115	89
№ 8	Количество кредитных сотрудников	75	48
<b>Макроэкономические данные</b>			
№ 9	Уровень инфляции	5,6%	4,3%
№ 10	Рыночная процентная ставка кредитования	9,5%	8,6%
№ 11	Валютный курс (местная валюта: доллар США, евро или другие)	48,0	45,0
№ 12	Валовой национальный доход (ВНД) на душу населения	12 000,0	12 000,0

Источник: «Анализ деятельности микрофинансовых организаций: принципы отчетности, анализа и мониторинга», SEEP Network, 2005

МФО должна сначала увеличить резерв под убытки по обесценению кредитов путем отнесения суммы на «Убытки по обесценению кредитов» перед тем, как уменьшить валовый кредитный портфель и резерв под убытки по обесценению кредитов.

Для вычисления ключевых финансовых коэффициентов, в дополнение к информации, собранной в предыдущих отчетах, должны быть охвачены важные операционные и макроэкономические данные. Для этой цели служит отчет по нефинансовой информации, который включает данные о продуктах и клиентах, обслуживаемых МФО, так же как и данные по ресурсам, необходимым для их обслуживания. Руководители МФО по мере надобности могут расширять этот отчет, включив дополнительные интересующие их пункты.

### 7.3. АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ, ПРИБЫЛЬНОСТИ И КАЧЕСТВА АКТИВОВ

Показатели (коэффициенты) для анализа деятельности МФО подразделяются на следующие группы, как было указано выше (*см. формулы расчета коэффициентов и их определение в Приложении 7.2.*):

1. Прибыльность
2. Достаточность капитала и кредитоспособность
3. Ликвидность
4. Качество активов (качество портфеля)
5. Эффективность и продуктивность

Коэффициенты следует анализировать вместе, выборочное использование коэффициентов может создать неполную картину.

Многие финансовые коэффициенты требуют *усреднения* показателей, используемых в числителе или знаменателе. Средние числа в течение периода, например, года, могут быть рассчитаны сложением начального и конечного количества и деление результата на два, например:

$$P_{\text{сред.}} = [(P^0 + P^1) / 2]$$

где,  $P_{\text{сред.}}$  — среднее арифметическое значение показателя,

$P^0$  — значение показателя на начало периода, например, года,

$P^1$  — значение показателя на конец периода, например, года.

Для большей точности нужно вычислять средние на ежемесячной или ежеквартальной основе, в сравнении с ежегодной основой. В случае усреднения нескольких периодов, числитель — это сумма подпериодов и начального периода, а знаменатель — это общее количество периодов, сложенных выше. Например, ежеквартальное среднее число было бы рассчитано следующим образом:

$$P_{\text{сред.}} = (P^0 + P^1 + P^2 + P^3 + P^4) / 5$$

В отчетных данных МФО должны раскрыть, каким методом рассчитано среднее число и, если необходимо, привести комментарий относительно потенциальных искажений, которые следуют из метода вычисления.

#### Вставка 7.4. Сравнение методов усреднения

Сравнивая эти два метода, МФО, имеющая нижеследующий валовый кредитный портфель, в течение года вычислила бы среднее следующим образом:

Период	Конец периода	Валовый кредитный портфель
0	31 декабря, предыдущий год	100
1	31 марта	89
2	30 июня	115
3	30 сентября	98
4	31 декабря	135

Простое ежегодное среднее число равно:

$$P_{\text{сред.}} = [(100 + 135) / 2] = 117,5$$

Используя несколько подпериодов, в данном случае ежеквартальных подпериодов, среднее число равно:

$$P_{\text{сред.}} = \frac{(100 + 89 + 115 + 98 + 135)}{(4 + 1)} = 107,4$$

Источник: *SEEP Network, «Анализ деятельности микрофинансовых организаций: принципы отчетности, анализа и мониторинга», 2005.*

В Стандартах при вычислении коэффициентов предполагается, что отчет о прибылях и убытках представляет информацию за год. Если это не так, то большинство чисел отчета должны быть пересчитаны в годовое исчисление прежде, чем они будут сравнены с предыдущими годами или ежегодными данными другой МФО.

Для *аннуализации* (т. е. пересчета в годовое исчисление) числового значения используется следующая формула:

$$AA = [A \times (12 / M)]$$

Где, AA — аннуализированное числовое значение,  
A — заданное числовое значение,  
M — число месяцев в периоде.

Например, если МФО заработала \$ 900 в качестве финансовой прибыли в конце девятимесячного периода, то аннуализированное числовое значение будет следующее:

$$AA = [900 \times (12 / 9)] = 1\,200$$

## Показатели прибыльности

Коэффициенты прибыльности показывают, насколько устойчива МФО и ее способность функционировать и расти в будущем. Эти показатели отражают, насколько хорошо менеджмент МФО управляет ее ресурсами и сколько прибыли зарабатывают ее инвесторы от вложенных ими средств.

Коэффициент *доходности портфеля* показывает, сколько денег получает МФО от ее вложений в кредитный портфель. Чем выше этот коэффициент, тем доходнее вложения и устойчивее МФО.

$$\text{Доходность портфеля} = \frac{\text{Полученные доходы в виде процентов, платы за услуги и комиссионных по кредитному портфелю}}{\text{Средний валовый кредитный портфель}}$$

	Описание	2015 (тыс.)	2016 (тыс.)
	<b>Доходность портфеля</b>		
a	Финансовые доходы, полученные в виде процентов, взносов и комиссионных по кредитному портфелю	4 719	6 342
b	Средний валовый кредитный портфель	15 967	21 648
	<b>Доходность портфеля = a / b</b>	<b>29,5%</b>	<b>29,2%</b>

Коэффициент *чистой процентной маржи* показывает, сколько остается МФО после выплат по ее привлеченным средствам финансирования. Чем ниже этот коэффициент, тем меньше средств остается у МФО на оплату ее операционных расходов и расходов на покрытие резервов по обесценению активов.

$$\text{Чистая процентная маржа} = \frac{\text{Процентные доходы} + \text{Процентные расходы}}{\text{Средние доходоприносящие активы}}$$

	Описание	2015 (тыс.)	2016 (тыс.)
	<b>Чистая процентная маржа</b>		
a	Процентные доходы	4 719	6 342
b	Процентные расходы	371	292
c	Средние доходоприносящие активы	15 967	21 648
	<b>Чистая процентная маржа = (a – b) / c</b>	<b>27,2%</b>	<b>27,9%</b>

Показатель *рентабельности активов* показывает насколько эффективно МФО управляет своими активами для оптимизации своей прибыли, т. е. сколько прибыли МФО зарабатывает с каждой денежной единицы активов. У самокупаемых и зрелых МФО этот показатель должен быть выше нуля. Многие международные финансовые институты требуют, чтобы этот показатель для банков был не менее 1–1,5%. Чем выше значения, тем прибыльнее и устойчивее МФО.

$$\text{Рентабельность активов} = \frac{\text{Чистая прибыль после налогов, но до грантов}}{\text{Средние активы}}$$

	Описание	2015 (тыс.)	2016 (тыс.)
	<b>Рентабельность активов (ROA)</b>		
a	Чистая операционная прибыль	1 443	2 524
b	Налоги	–	20
c	a – b	1 443	2 504
d	Средние активы	17 283	23 824
	<b>Рентабельность активов (ROA) = c / d</b>	<b>8,35%</b>	<b>10,51%</b>

*Рентабельность капитала* показывает, сколько прибыли способна получать МФО от средств, инвестированных ее владельцами, т. е. является показателем прибыльности бизнеса для инвесторов. У самокупаемых и зрелых МФО этот показатель должен быть выше нуля. Хорошими значениями этого показателя считаются значения на уровне 15–20%.

$$\text{Рентабельность капитала} = \frac{\text{Чистая прибыль после налогов, но до грантов}}{\text{Средний капитал}}$$

	Описание	2015 (тыс.)	2016 (тыс.)
	<b>Рентабельность капитала (ROE)=c/d</b>		
a	Чистая операционная прибыль	1 443	2 524
b	Налоги	–	20
c	a – b	1 443	2 504
d	Средний капитал	6 937	9 653
	<b>Рентабельность капитала (ROE) = c / d</b>	<b>20,8%</b>	<b>25,9%</b>

*Коэффициент финансовых расходов* показывает, сколько финансовых расходов несет МФО для финансирования своего кредитного портфеля.

$$\text{Коэффициент финансовых расходов} = \frac{\text{Расходы в виде процентов и комиссионных по финансирующим обязательствам}}{\text{Средний валовый кредитный портфель}}$$

	Описание	2015 (тыс.)	2016 (тыс.)
	<b>Коэффициент финансовых расходов</b>		
a	Проценты и комиссионные по финансирующим обязательствам	371	292
b	Средний валовый кредитный портфель	15 967	21 648
	<b>Коэффициент финансовых расходов = a / b</b>	<b>2,3%</b>	<b>1,3%</b>

*Коэффициент расходов на обесценение* показывает, сколько теряет кредитный портфель из-за кредитных убытков или списаний.

$$\text{Коэффициент расходов на обесценение} = \frac{\text{Расходы на обесценение}}{\text{Средний валовый кредитный портфель}}$$

	Описание	2015 (тыс.)	2016 (тыс.)
	<b>Коэффициент расходов на обесценение</b>		
a	Расходы на обесценение	145	262
b	Средний валовый кредитный портфель	15 967	21 648
	<b>Коэффициент расходов на обесценение = a / b</b>	<b>0,9%</b>	<b>1,2%</b>

*Коэффициент операционных расходов* показывает операционную эффективность или сколько операционных расходов несет МФО для обслуживания кредитного портфеля. Чем меньше показатель, тем выше эффективность. Уровень менее 20% считается хорошим показателем данного коэффициента.

$$\text{Коэффициент операционных расходов} = \frac{\text{Операционные расходы}}{\text{Средний валовый кредитный портфель}}$$

	Описание	2015 (тыс.)	2016 (тыс.)
	<b>Коэффициент операционных расходов</b>		
a	Операционные расходы	2 760	3 264
b	Средний валовый кредитный портфель	15 967	21 648
	<b>Коэффициент операционных расходов = a / b</b>	<b>17,3%</b>	<b>15,1%</b>

### Показатели достаточности капитала и кредитоспособности

*Лeverедж*, или соотношение привлеченных средств (долга) к капиталу, показывает долгосрочную платежеспособность МФО и насколько она использует возможности привлечения внешнего финансирования (не только опираясь на капитал) для увеличения ее кредитного портфеля и в целом всех активов. Однако высокий лeverедж повышает риск-профиль МФО, т. к. снижает способность МФО поглощать непредвиденные убытки.

$$\text{Долг к капиталу (лeverедж)} = \frac{\text{Обязательства}}{\text{Собственный капитал}}$$

	Описание	2015 (тыс.)	2016 (тыс.)
	<b>Долг к капиталу</b>		
a	Обязательства	12 018	16 324
b	Собственный капитал	8 182	11 124
	<b>Лeverедж = a / b</b>	<b>1,47</b>	<b>1,48</b>

Соотношение *собственного капитала к активам* показывает платежеспособность МФО и помогает оценить ее способность погасить обязательства и поглотить непредвиденные убытки.

$$\text{Собственный капитал к активам} = \frac{\text{Всего собственный капитал}}{\text{Всего активы}}$$

	Описание	2015 (тыс.)	2016 (тыс.)
	<b>Собственный капитал к активам</b>		
a	Собственный капитал	8 182	11 124
b	Активы	20 200	27 448
	<b>Собственный капитал к активам = a/b</b>	<b>40%</b>	<b>40,5%</b>

Под *адекватностью (достаточностью) капитала* понимают поддержание разумного соотношения между рисковыми активами финансовой организации и резервами из собственных средств (капитала). На уровень достаточности капитала влияет не только соотношение собственного капитала и активов, но и правила, регламентирующие присвоение рискам определённых весов и создание резервов. Управление уровнем достаточности капитала осуществляют посредством сочетания этих показателей. В отношении МФО необходимо устанавливать более высокие требования к достаточности капитала, чем для коммерческих банков, в силу меньшей стабильности кредитного портфеля (более низкие требования к обеспечению кредитов), более высокого уровня операционных затрат и сравнительно небольшого срока функционирования сектора микрофинансирования. В Узбекистане норматив показателя адекватности капитала в микрокредитных организациях составляет не менее 10%.

$$\text{Адекватность капитала} = \frac{\text{Всего регулятивный капитал}}{\text{Активы, взвешенные с учетом риска}}$$

#### Расчет регулятивного капитала (С)

Капитал 1-го уровня	2015	2016	Капитал 2-го уровня	2015	2016
Оплаченный капитал	1 000	1 000	Скрытые резервы	0	0
Безвозмездно полученное имущество и освоённые гранты	1 614	1 934	Резерв по переоценке активов	0	0
Нераспределённая прибыль	5 568	8 189	Общий резерв на возможные потери по кредитам	0	0
Резервный капитал	0	1	Гибридные инструменты капитала	0	0
			Субординированный долг	0	0
<b>Всего капитал 1-го уровня</b>	<b>8 182</b>	<b>11 124</b>	<b>Всего капитал 2-го уровня</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Всего регулятивный капитал (С) = **8 182** (2016 г.); **11 124** (2017 г.)

#### Активы, взвешенные с учетом риска

Статьи	Вес с учетом риска	2015	2016
Наличность и счета к получению из банка	0%		
Торговые и прочие инвестиции			
Кредитный портфель, чистый	100%	18 172	24 012
Проценты к получению по кредитному портфелю	100%	196	288
Дебиторская задолженность и прочие активы	100%	5	26
Другие долгосрочные инвестиции	100%	0	0

Статьи	Вес с учетом риска	2015	2016
Чистые основные средства	100%	1 464	2 321
Краткосрочные забалансовые обязательства	20%	0	0
Долгосрочные забалансовые обязательства	50%	0	0
<b>Всего активы, взвешенные с учетом риска</b>		<b>19 837</b>	<b>26 647</b>

	Описание	2015 (тыс.)	2016 (тыс.)
	<b>Адекватность (достаточность) капитала</b>		
a	Регулятивный капитал (С)	8 182	11 124
b	Взвешенные с риском активы	19 837	26 647
	<b>Достаточность капитала = a/b</b>	<b>41%</b>	<b>42%</b>

Показатель *необеспеченности капитала* показывает влияние потенциальных убытков по кредитному портфелю на капитал МФО. Чем ниже значения этого показателя, тем меньше рисков для капитала.

$$\text{Необеспеченность капитала} = \frac{\begin{array}{l} + \text{ Просроченные кредиты больше 30 дней} \\ + \text{ Реструктурированные кредиты} \\ - \text{ Резерв по убыткам по кредитам} \end{array}}{\text{Всего регулятивный капитал}}$$

	Описание	2015 (тыс.)	2016 (тыс.)
	<b>Необеспеченность капитала</b>		
a	Просроченные кредиты > 30 дней	1 090	1 343
b	Реструктурированные кредиты	0	0
c	Резервы по убыткам по кредитам	434	678
d	Регулятивный капитал (С)	8 182	11 124
	<b>Необеспеченность капитала = (a + b - c)/d</b>	<b>8,0%</b>	<b>6,0%</b>

### Показатели ликвидности

Коэффициент (быстрой) ликвидности показывает уровень денежных средств, поддерживаемый МФО для покрытия краткосрочных обязательств.

$$\text{Коэффициент (быстрой) ликвидности} = \frac{\begin{array}{l} + \text{ Денежные средства} \\ + \text{ Денежные эквиваленты} \\ + \text{ Вклады до востребования} \\ + \text{ Краткосрочные вклады} \\ + \text{ Краткосрочные ссуды} \\ + \text{ Проценты на обязательства по привлеченным средствам} \\ + \text{ Кредиторские задолженности} \\ + \text{ Другие краткосрочные обязательства} \end{array}}{\text{Всего краткосрочные обязательства}}$$



	Описание	2015 (тыс.)	2016 (тыс.)
	<b>Коэффициент (быстрой) ликвидности</b>		
a	Денежные средства	363	801
b	Денежные эквиваленты	0	0
c	Вклады до востребования	0	0
d	Краткосрочные вклады	0	0
e	Краткосрочные ссуды	6 962	10 454
f	Проценты к оплате	15	25
g	Кредиторская задолженность и другие краткосрочные обязательства	423	428
	<b>Коэффициент (быстрой) ликвидности = (a+b)/(c+d+e+f+g)</b>	<b>4,9%</b>	<b>7,3%</b>

*Ликвидность сбережений* показывает достаточность денежных средств в наличии для удовлетворения запросов на снятие денег с депозитных счетов до востребования.

$$\text{Ликвидность сбережений} = \frac{\begin{array}{l} \text{Обязательные резервы, требуемые} \\ \text{регулятором по депозитам} \\ \text{+} \\ \text{Безлимитные денежные средства} \end{array}}{\text{Общая сумма вкладов до востребования}}$$

*Соотношение кредитов к депозитам* показывает, какая часть кредитного портфеля МФО финансируется за счет депозитов.

$$\text{Кредиты к депозитам} = \frac{\text{Валовый кредитный портфель}}{\text{Общая сумма депозитов}}$$

### Показатели качества активов

*Кредиты, просроченные более чем на 30 дней (NPL30)*, оценивает текущий риск в кредитном портфеле на заданную дату. Согласно наиболее распространенной международной практике оценивается NPL90 (т. е. более 90 дней). Но для бизнес-модели микрофинансирования с учетом краткосрочного характера срока кредитов 30 дней является наиболее подходящим временным горизонтом для данного коэффициента (как в случае с портфелем в риске более 30 дней).

$$\text{NPL30} = \frac{\begin{array}{l} \text{Кредиты, просроченные более чем на 30 дней} \\ \text{+} \\ \text{Реструктурированные кредиты} \end{array}}{\text{Валовый кредитный портфель}}$$

№	Старение просрочки на конец года	Сумма портфеля	
		2015 (тыс.)	2016 (тыс.)
1	Текущий портфель	16 343	21 284
2	Просрочка 1–30 дней	1 173	2 063
3	Просрочка 31–60 дней	905	900
4	Просрочка 61–90 дней	116	321
5	Просрочка 90–180 дней	45	74
6	Просрочка >180 дней	14	38
7	Реструктурированные кредиты	10	10
	<b>Всего</b>	<b>18 606</b>	<b>24 690</b>

№	Описание	2015 (тыс.)	2016 (тыс.)
	<b>NPL30</b>		
a	Просроченные кредиты (PAR)>30 дней	1 090	1 343
b	Сумма реструктурированных кредитов	0	0
c	NPL>30 дней (a + b)	1 090	1 343
d	Валовый кредитный портфель	18 606	24 690
	Коэффициент кредитов, просроченных на более чем 30 дней ( <b>NPL30</b> ) = c / d	<b>5,86%</b>	<b>5,44%</b>

*Коэффициент списания* показывает процент кредитов, списанных с баланса, в связи с маловероятностью их возврата. Этот коэффициент необходимо анализировать в сравнении с коэффициентом NPL30, т. к. политики по списанию у разных МФО разные, и некоторые МФО могут сохранять риск в балансе.

$$\text{Коэффициент списания} = \frac{\text{Сумма списанных кредитов}}{\text{Средний валовый кредитный портфель}}$$

№	Описание	2015 (тыс.)	2016 (тыс.)
	<b>Коэффициент списания</b>		
a	Сумма списанных кредитов	100	200
b	Средний валовый кредитный портфель	15 955	21 648
	<b>Коэффициент списания = a / b</b>	<b>0,6%</b>	<b>0,9%</b>

*Коэффициент «NPL30 + Списанные кредиты»* представляет наиболее полную оценку качества портфеля, т. к. показывает комбинированное влияние NPL30 и списанных кредитов на качество портфеля.

$$+ \text{NPL30} + \text{Списанные кредиты} = \frac{\text{Кредиты, просроченные более чем на 30 дней} + \text{Реструктурированные кредиты} + \text{Списанные кредиты}}{\text{Средний валовый кредитный портфель}}$$

№	Описание	2015 (тыс.)	2016 (тыс.)
	<b>NPL30 + Списанные кредиты</b>		
a	Просроченные кредиты (PAR)>30 дней	1 090	1 343
b	Сумма реструктурированных кредитов	0	0
c	NPL>30 дней (a + b)	1 090	1 343
d	Сумма списанных кредитов	100	200
e	Средний валовый кредитный портфель	15 955	21 648
	<b>NPL30 + Списанные кредиты = (c + d) / e</b>	<b>7,5%</b>	<b>7,1%</b>

### Показатели эффективности и продуктивности

*Соотношение кредитного портфеля к активам* показывает долю кредитного портфеля как доходоприносящего актива в совокупных активах или сколько вкладывает МФО в свой основной бизнес. Чем ниже показатель, тем неэффективнее

использование активов. В то же время чрезмерно высокий уровень этого коэффициента может указывать на недостаточный уровень ликвидности.

$$\text{Доля кредитного портфеля в активах} = \frac{\text{Валовый кредитный портфель}}{\text{Всего активы}}$$

№	Описание	2015 (тыс.)	2016 (тыс.)
	<b>Коэффициент кредитного портфеля к активам</b>		
<b>a</b>	Валовый кредитный портфель	18 606	24 690
<b>b</b>	Всего активы	20 200	27 448
	<b>Коэффициент кредитного портфеля к активам = a / b</b>	<b>92%</b>	<b>89,9%</b>

*Соотношение затрат к доходу*, или коэффициент операционной эффективности, является распространенным показателем эффективности в секторе коммерческих банков и показывает насколько доходы покрывают операционные расходы.

$$\text{Затраты к доходу} = \frac{\text{Операционные расходы}}{\text{Всего доходы}}$$

№	Описание	2015 (тыс.)	2016 (тыс.)
	<b>Коэффициент операционной эффективности</b>		
<b>a</b>	Операционные расходы	2 760	3 264
<b>b</b>	Общие доходы	5 767	6 779
	<b>Коэффициент операционной эффективности = a / b</b>	<b>17,3%</b>	<b>48,0%</b>

*Затраты на 1 клиента* показывают, во сколько обходится обслуживание 1 клиента для МФО. Клиент, пользующийся несколькими услугами МФО (как кредиты, депозиты, параллельные кредиты, страхование и др.), должен учитываться при расчете данного коэффициента как 1 клиент. При этом МФО должна четко определить, что означает «активный клиент», например, «это клиент, пользующийся услугами кредитования, страхования или сбережений на протяжении последних 12 месяцев». Это помогает отличить активных клиентов от «спящих» или «отдыхающих», которые временно не пользуются услугами МФО, но в целом будут пользоваться продуктами и услугами МФО, т. к. удовлетворены ими. Тенденция снижения коэффициента указывает на повышение эффективности МФО.

$$\text{Затраты на 1 клиента} = \frac{\text{Операционные расходы}}{\text{Среднее количество активных клиентов}}$$

№	Описание	2015 (тыс.)	2016 (тыс.)
	<b>Затраты на 1 клиента</b>		
<b>a</b>	Операционные расходы	2 760	3 264
<b>b</b>	Среднее количество активных клиентов	6 958	9 552
	<b>Затраты на 1 клиента = a / b</b>	<b>0,40</b>	<b>0,34</b>

Число заемщиков на 1 кредитного сотрудника измеряет среднюю нагрузку на 1 кредитного сотрудника, или его производительность. Чем выше производительность, тем более экономичнее и эффективнее предоставление услуг с точки зрения затрат. Однако чрезмерно высокая производительность может указывать на перегруженность персонала, что может вызвать большую текучесть кадров и привести к росту просрочек.

$$\text{Число заемщиков на 1 кредитного сотрудника} = \frac{\text{Количество активных заемщиков}}{\text{Количество кредитных сотрудников}}$$

№	Описание	2015 (тыс.)	2016 (тыс.)
	<b>Количество заемщиков на 1 кредитного сотрудника</b>		
<b>a</b>	Количество активных заемщиков	7 139	11 966
<b>b</b>	Количество кредитных сотрудников	47	62
	<b>Число заемщиков на 1 кредитного сотрудника = a/b</b>	<b>152</b>	<b>193</b>

Число активных клиентов на 1 сотрудника показывает общую производительность всего персонала МФО в управлении клиентами, включая заемщиков, вкладчиков и других клиентов.

$$\text{Число активных клиентов на 1 сотрудника} = \frac{\text{Количество активных клиентов}}{\text{Количество всего персонала}}$$

№	Описание	2015 (тыс.)	2016 (тыс.)
	<b>Активные клиенты на 1 сотрудника</b>		
<b>a</b>	Количество активных клиентов	7 139	11 966
<b>b</b>	Всего сотрудников	76	93
	<b>Активные клиенты на 1 сотрудника = a/b</b>	<b>94</b>	<b>129</b>

Текучесть клиентов показывает, какой процент клиентов не имели никаких операций с МФО за указанный период. Этот показатель используется как одна из оценок лояльности и удовлетворенности клиентов. Существует множество причин, по которым клиент покидает МФО, но исследования показывают, что недостаток гибких и ориентированных на спрос продуктов продолжает быть основной причиной ухода клиентов. Общепринятый принцип таков, что стоимость удержания клиентов значительна ниже стоимости привлечения новых клиентов. Повышение коэффициента в динамике означает, что МФО испытывает проблемы с удержанием клиентов, что будет влиять отрицательно на уровни ее прибыльности.

С ростом МФО и увеличением количества продуктов текучесть клиентов становится сложнее отслеживать и менее значимо. Постоянно находиться в долгу, возможно, не в лучших интересах клиента. Определение активного статуса клиентов, которые иногда используют некредитные услуги, такие как услуги по денежным переводам, является затруднительным. Этот коэффициент может также быть низким у тех МФО, которые принимают депозиты и имеют многочисленные малые депозитные счета.

$$\text{Текущая численность клиентов} = \frac{\begin{matrix} + \text{ Количество активных клиентов на начало периода} \\ + \text{ Количество новых клиентов за период} \\ + \text{ Количество активных клиентов на конец периода} \end{matrix}}{\text{Количество активных клиентов на начало периода}}$$

№	Описание	2015 (тыс.)	2016 (тыс.)
	<b>Коэффициент текучести клиентов</b>		
<b>a</b>	Количество активных клиентов на начало периода	6 777	7 139
<b>b</b>	Количество новых клиентов за период	8 475	13 413
<b>c</b>	Количество активных клиентов на конец периода	7 139	11 966
	<b>Коэффициент текучести клиентов = (a + b - c) / a</b>	<b>119,7%</b>	<b>120,3%</b>

*Средний размер непогашенного остатка кредита* показывает средний остаток кредитов на 1 заемщика и служит одним из индикаторов глубины охвата. Средняя сумма остатка по кредиту — это отражение способности МФО донести свои услуги до бедных клиентов. Несмотря на то, что некоторые факторы, помимо уровня дохода клиента, вызывают уменьшение размера активных кредитов, существует корреляция между этим коэффициентом и средним уровнем дохода в обслуживаемых районах. Для менеджеров МФО информативно отслеживать этот коэффициент в совокупности с валовым национальным доходом (ВНД) на душу населения и стоимостью услуг на одного активного клиента.

$$\text{Средний размер непогашенного остатка кредита} = \frac{\text{Валовый кредитный портфель}}{\text{Количество активных заемщиков}}$$

№	Описание	2015 (тыс.)	2016 (тыс.)
	<b>Средний размер непогашенного остатка кредита</b>		
<b>a</b>	Валовый кредитный портфель	18 606	24 690
<b>b</b>	Количество непогашенных кредитов	7 139	11 966
	<b>Средний размер непогашенного остатка кредита = a/b</b>	<b>2,6</b>	<b>2,1</b>

*Средний размер выданного кредита* используется как показатель глубины охвата, т. е. того, с насколько бедными клиентами работает МФО, в сопоставлении с ВНД на душу населения. Менеджеры МФО часто отслеживают коэффициент среднего размера выданного кредита, потому что он влияет на доходность, а также указывает на увеличение потребности в кредитах и способности клиентов управлять ими. Несмотря на то, что данный коэффициент может испытывать колебания, существенных увеличений или снижений между периодами не должно быть. Этот коэффициент показывает лишь одну часть ситуации — рост или снижение среднего размера кредита. Для понимания причин менеджеры должны определить, является ли увеличение среднего размера кредита следствием спроса, отражающим рост бизнеса клиентов и способностей клиента по управлению кредитами, или же он связан с предложением или структурными моментами, будучи результатом программных методологий поэтапного кредита или стимулирования заинтересованности кредитных сотрудников в увеличении размеров их портфелей.

$$\text{Средний размер выданного кредита} = \frac{\text{Сумма выданных кредитов}}{\text{Количество депозитных счетов}}$$

№	Описание	2015 (тыс.)	2016 (тыс.)
	<b>Средний размер выданного кредита</b>		
a	Сумма выданных кредитов	37 481	45 830
b	Количество выданных кредитов	8 475	13 413
	<b>Средний размер выданного кредита=a/b</b>	<b>4,4</b>	<b>3,4</b>

*Средний остаток по депозитам* также указывает на социально-экономический уровень клиентов.

$$\text{Средний остаток по депозитам} = \frac{\text{Всего сумма депозитов}}{\text{Количество выданных кредитов}}$$

*Средний остаток депозитов на 1 вкладчика* является более предпочтительным показателем для оценки и анализа охвата клиентов, чем предыдущий коэффициент.

$$\text{Средний остаток по депозитам на 1 вкладчика} = \frac{\text{Всего сумма депозитов}}{\text{Количество вкладчиков}}$$

## 7.4. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ И ТРЕНДОВЫЙ АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ МФО

Для того чтобы понять лучше или хуже показатели МФО в динамике или по сравнению с другими МФО, применяются два подхода + анализ тенденций (или трендовый анализ) и сравнительный анализ (или бенчмаркинг).

**Анализ тенденций** — это анализ финансовых отчетов и показателей МФО для определения изменений за определенный период времени. При этом сравниваются показатели текущего периода с предыдущим периодом одинаковой длительности, например, предыдущий квартал и текущий квартал, или аннуализируются показатели за текущий период и сравниваются аннуализированные показатели с предыдущим годом. При этом может анализироваться как динамика статей финансовой отчетности, так и коэффициентов, рассчитываемых на их основе. При анализе необходимо рассматривать причины, вызвавшие те или иные изменения в показателях.

Основная формула определения изменения в каком-либо счете такова:

$$P_{\text{тенд.}} = \frac{P^1 - P^0}{P^0}$$

где,  $P^1$  — показатель текущего периода,  
 $P^0$  — показатель предыдущего периода.

Рассмотрим на примере трендовый анализ статей бухгалтерского баланса:

Таблица 7.7. Бухгалтерский баланс МФО «Микрофинанс» (в тыс.)

№	Название счета	2015	2016	Изменение в % PLMN
<b>АКТИВЫ</b>				
B1	Наличность и к получению из банка	363	801	+ 121%
B2	Торговые инвестиции	-	-	-
B3	Чистый кредитный портфель	18 172	24 012	+ 32%
B4	Валовый кредитный портфель	18 606	24 690	+ 33%
B5	Резерв на возможные потери по кредитам	(434)	(678)	+ 56%
B6	Проценты к получению по кредитам	196	288	+ 47%
B7	Дебиторская задолжен. и прочие активы	5	26	+ 420%
B8	Другие инвестиции	-	-	-
B9	Чистые основные средства	1 464	2 321	+ 59%
B10	Основные средства	1 845	2 936	+ 59%
B11	Накопленная амортизация	(381)	(615)	+ 61%
B12	<b>ВСЕГО АКТИВЫ</b>	20 200	27 448	+ 36%
<b>ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
B13	Депозиты до востребования	-	-	-
B14	Краткосрочные депозиты	-	-	-
B15	Краткосрочные займы	6 962	10 454	+ 50%
B16	Проценты к оплате по финан. обяза-вам	15	25	+ 67%
B17	Кредитная задолженность и прочие краткосрочные обязательства	423	428	+ 1%
B18	Долгосрочные депозиты	-	-	-
B19	Долгосрочные займы	4 618	5 417	+ 17%
B20	Прочие долгосрочные обязательства	-	-	-
B21	<b>ВСЕГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	12 018	16 324	+ 36%
<b>СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ</b>				
B22	Оплаченный капитал	1 000	1 000	0%
B23	Освоенные гранты	1 614	1 934	+ 20%
B24	Предыдущих лет	584	1 614	+ 176%
B25	Текущего года	1 030	320	+ 69%
B26	Нераспределенная прибыль	5 568	8 189	+ 47%
B27	Предыдущих лет	4 107	5 568	+ 36%
B28	Текущего года	1 461	2 621	+ 79%
B29	Резервы	-	1	-
B30	Другие счета капитала	-	-	-
B31	Корректировки капитала	-	-	-
B32	<b>ВСЕГО КАПИТАЛ</b>	8 182	11 124	+ 36%
	<b>ВСЕГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА + КАПИТАЛ</b>	20 200	27 448	+ 36%

Как видно из таблицы 7.7, в динамике показатели баланса МФО «Микрофинанс» улучшились: выросла валюта баланса; активы увеличились на 36% за счет роста кредитного портфеля, денежных средств и основных средств; укрепился капитал МФО за счет роста прибыли и освоения грантов; в то же время МФО воспользовалась возможностями внешнего заимствования и привлекла дополнительные долгосрочные и краткосрочные займы, чем был обусловлен рост обязательств.

Рассмотрим также изменение показателей эффективности и продуктивности:

**Таблица 7.8. Динамика показателей эффективности и продуктивности МФО «Микрофинанс»**

Показатели	2015	2016	Изменение
Коэффициент операционной эффективности	17,30%	48,0%	<b>177%</b>
Коэффициент кредитного портфеля к активам	92,0%	89,9%	<b>- 2%</b>
Коэффициент затрат на 1 активного клиента	0,40	0,34	<b>- 15%</b>
Количество заемщиков на 1 кредитного сотрудника	152	193	<b>27%</b>
Активные клиенты на 1 сотрудника	94	129	<b>37%</b>
Коэффициент текучести клиентов	119,7%	120,3%	<b>1%</b>
Средний размер непогашенного остатка кредита	2,60	2,10	<b>- 19%</b>
Средний размер выданного кредита	4,4	3,4	<b>- 23%</b>

В МФО «Микрофинанс» сложилась положительная тенденция роста эффективности и производительности: коэффициент операционной эффективности увеличился на 17%, чему способствовало сокращение затрат на 1 клиента на 15%, а также рост производительности кредитных сотрудников и всего персонала на 27% и 37% соответственно. Снижение размеров кредитов способствовало росту клиентской базы и стало толчком для роста производительности персонала.

**Сравнительный анализ (бенчмаркинг)** — сравнивает показатели деятельности МФО с показателями других МФО:

- конкурентами,
- МФО со схожими характеристиками,
- средними показателями (стандартами) в секторе,
- лидирующими МФО в мире.

Большой объем сравнительных данных в микрофинансовой отрасли доступен для бенчмаркинга через MIX-market, рейтинговые агентства, международные и местные сети-ассоциации микрофинансовых организаций.

Проведение сравнений между разными МФО требует учета местных условий, институциональных особенностей и сравнения «яблок с яблоками», т. е. одинаковых показателей, рассчитанных на основе единого стандарта (одинаковое определение и формула расчета) и с учетом корректировок для исключения влияния, например, более льготных условий деятельности одной МФО по сравнению с другой. Для этого MIX организует информацию о результатах деятельности МФО в однородные группы в зависимости от их размера, региона, целевого рынка и др. (см. Приложение 7.4. по определениям и характеристикам однородных групп). Сравнительный анализ обычно также используется самой МФО для сравнения деятельности филиалов между собой. При этом необходимо соблюдать однородность характеристик сравниваемых групп (если у МФО есть достаточно много филиалов), так как было бы неоправданно сравнивать эффективность, например, городских и сельских филиалов, либо новых и зрелых филиалов.

Для сравнения «яблок с яблоками» финансовые аналитики MIX приводят счета в отчетах к единому формату и вносят аналитические поправки в данные. Три главных группы корректировок, традиционно применяемых МФО:

1. Корректировки по субсидиям
2. Корректировки по инфляции,
3. Корректировки по портфелю в риске



## Вставка 7.5. Аналитические корректировки

Номер	Название корректировки	Пояснение
<b>Субсидии</b>		
<b>A1</b>	Корректировка на субсидированную стоимость финансирования	Учитывает разницу между финансовыми расходами МФО и финансовыми расходами, которые пришлось бы нести организации в случае, если все финансовые обязательства пришлось бы привлекать по рыночным ставкам.
<b>A2</b>	Корректировка на гранты в натуральном выражении	Разница между тем, что платит МФО за переданный по гранту или субсидированный товар или услугу и тем, во что обошёлся бы тот же самый товар или услуга в условиях открытого рынка. Доноры часто предоставляют МФО не только денежные средства, но и товары и услуги безвозмездно или по цене ниже рыночной. Наиболее типичными примерами таких субсидий являются компьютеры, консалтинговые услуги, бесплатные офисные помещения и бесплатные услуги менеджера.
<b>Инфляция</b>		
<b>A3</b>	Корректировка на инфляцию	Логическое обоснование корректировки на инфляцию заключается в том, что МФО должна, как минимум, уберечь свой капитал (а значит и инвестиции доноров или акционеров) от обесценивания по причине инфляции. Кроме того, эту поправку важно принимать во внимание при сравнении организаций в различных странах и экономических средах. В отличие от корректировок на субсидии, корректировка на инфляцию, как правило, практикуется во многих странах, а также является обязательной к применению в соответствии с МСФО 29 в странах с высоким уровнем инфляции.
<b>Безнадежные кредиты</b>		
<b>A4</b>	Корректировка на резерв под убытки по обесценению кредитов	Предназначена для приведения резерва под убытки по обесценению кредитов МФО в соответствие с качеством ее совокупного кредитного портфеля.

Номер	Название корректировки	Пояснение
<b>A5</b>	Корректировка на списание кредитов	Предназначена для идентификации кредитов в отчетности МФО, которые, по всем разумным стандартам, должны быть списаны. Эта корректировка может значительно уменьшить сумму активов МФО, если постоянно просроченные кредиты не будут учтены как часть совокупного кредитного портфеля.

Источник: SEEP Network, «Анализ деятельности микрофинансовых организаций: принципы отчетности, анализа и мониторинга», 2005

При проведении сравнительного анализа на MIX-market данные МФО сравниваются с эталонными данными однородной группы, к которой относится рассматриваемая МФО.

**Таблица 7.9. Пример сравнительного анализа МФО**

ЕЦА, кредитные союзы	МФО 1	Однородные группы
Доходность портфеля	98%	96%
Операционная эффективность	40%	10%
Число заемщиков на 1 кредит. сотрудника	150	63
ЕЦА, крупная	МФО 2	Однородные группы
Доходность портфеля	20%	27%
Операционная эффективность	25%	18%
Число заемщиков на число сотрудников	150	150
ЕЦА, малая, молодая	МФО 3	Однородные группы
Доходность портфеля	70%	72%
Операционная эффективность	40%	98%
Число заемщиков на число сотрудников	300	141

MIX на регулярной основе публикует отчеты по сравнительному анализу показателей МФО в разрезе различных регионов и стран.

## 7.5. МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ. СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ

Для повышения эффективности и производительности МФО могут использовать ряд стратегий:

- *Дизайн продуктов* — более долгие сроки или менее частые выплаты по кредитам могут привести к повышению эффективности и производительности (при соответствующем контроле просрочек).

- *Лояльность клиентов* — обслуживание постоянных, повторных клиентов обходится дешевле, чем новых.
- *Институциональная культура* — может мотивировать сотрудников на достижение высоких уровней производительности.
- *Управление человеческими ресурсами* — подбор квалифицированных кадров, их обучение, достойная оплата труда снижают риск ошибок и мошенничества со стороны персонала, тем самым способствуя повышению эффективности.
- *Организационная структура* — сокращая уровни подотчетности, отделяя мониторинг просроченных кредитов в отдельное подразделение, МФО могут сокращать неэффективные затраты и способствовать росту производительности кредитных сотрудников, занимающихся привлечением клиентов и выдачей кредитов.
- *Стимулирование труда* — финансовые и нефинансовые схемы стимулирования труда мотивируют сотрудников на повышение их производительности.
- *Новые технологии* (например, кредитный скоринг, дистанционный банкинг и т. п.) — способствуют сокращению затрат, облегчают и автоматизируют труд сотрудников, тем самым позволяя добиться большей эффективности и производительности.

В стимулировании труда необходимо различать финансовые (с денежной выплатой) и нефинансовые (без денежной выплаты) виды поощрения роста производительности.

Нефинансовые (морально-психологические) методы стимулирования включают следующие основные элементы: создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за ее результаты; ощущали бы ценность результатов, конкретную их важность для кого-то; присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, выразить себя в труде, его результатах, иметь доказательства того, что он может что-то сделать, причем это «что-то» должно получить имя своего создателя, признание, которое может быть личным и публичным. Людей могут мотивировать на достижение еще больших результатов следующие виды нефинансового стимулирования:

- *Признание вклада и ценности сотрудника* — например, награждение сертификатом лучшего работника месяца, похвала, организация торжественных обедов, предоставление путевки для отдыха.
- *Профессиональное развитие сотрудников* — например, предоставление возможности обучения на месте или направление на учебу, наставничество, расширение служебных обязанностей или повышение ответственности, замещение смежных должностей, стажировки.
- *Механизмы коммуникации* — например, система жалоб и предложений, объяснение целей, которых должен достигнуть работник, инструктаж по должностным обязанностям, информационные публикации, телефоны доверия, участие в разработке стратегических и бизнес-планов, в работе различных межфункциональных команд.
- *Предотвращение ухода сотрудников* — льготы для сотрудников, имеющих длительный стаж работы в организации, социальные льготы.

Виды финансового стимулирования включают:

- *Индивидуальные стимулы* — в схеме индивидуального стимулирования есть прямая связь между индивидуальным исполнением работы и вознаграждением. Примером таких схем являются бонусные системы для кредитных сотрудников.
- *Коллективные стимулы* — денежные премии за коллективные результаты, например, выполнение планов или достижение целевых показателей филиалом.
- *План участия сотрудников в акционерной собственности* — система, в которой работник по достижению им определенных результатов работы награждается долей (акцией) владения в капитале организации.
- *Участие в прибыли* — по итогам достижения определенного уровня прибыли работники получают ежегодные премии в зависимости от заработанной прибыли (например, так называемая тринадцатая зарплата).
- *Участие в приросте прибыли* — работники получают определенную долю с прироста прибыли за предложение и реализацию способов экономии средств организации (например, путем повышения производительности).
- *Пенсии* — возможность накопления пенсионных отчислений способствует удержанию сотрудников в МФО и мотивировать менеджеров на достижение целей организации.
- *Специальные премии* — например, на праздник, день рождения, лучшую идею, победителям различных конкурсов и т. д.
- *Вознаграждение за квалификацию и знания* — например, прирост зарплаты по итогам ежегодной аттестации или оценки результатов работы, надбавки за выслугу лет, различные надбавки за высокую квалификацию (специалистам), за профессиональное мастерство и др.

При разработке бонусных систем для сотрудников необходимо исходить из целей организации — например, повышение кредитного портфеля, рост числа клиентов и выданных кредитов, улучшение качества портфеля (низкий уровень просрочек), достижение заданного уровня прибыли и т. п. В зависимости от целей МФО типичными примерами целей (результатов), которых должны достигнуть кредитные сотрудники, будут:

- количество и размер выданных кредитов;
- количество и размер активных кредитов;
- количество кредитов, выданных новым клиентам;
- качество портфеля сотрудника (в форме наименьшего позвольтельного портфеля в риске).

Почти все бонусные системы для кредитных сотрудников МФО состоят из соотношения нескольких или всех этих характеристик. Бонусные системы мотивации очень сложны. Простейшая форма — это «система коэффициентов по долям», в которой кредитный сотрудник получает несколько бонусов за какой-то результат. Умножение цифр на индикаторы приносит определенную сумму, которая зарабатывает общий бонус. И наоборот, для того, чтобы создать систему мотивации, которая бы не поощряла просрочки, можно применить систему штрафов, основанную на риске.

Бонусные системы могут быть линейными или ступенчатыми. В линейной схеме кредитный сотрудник получает бонус по формуле  $B = a \times X$ , где «В» — это сумма заработанного бонуса; «а» — некий показатель результата, например, количество клиентов, а «Х» может означать некую денежную величину, например, 10 000 сум

за каждого нового клиента. Если кредитный сотрудник привлекает 20 новых клиентов за определенный период (например, за месяц), он заработает бонус в сумме 200 тыс. сум.

$$B = (10\ 000 \text{ сум за нового клиента} \times 20 \text{ новых клиентов}) = 200\ 000 \text{ сум}$$

В ступенчатой схеме бонус определяется в зависимости от значений (ступеней) определенного показателя (от низшей ступени к высшей, или наоборот). Достижение того или иного порогового значения (ступени) определяет, будет ли выплачиваться бонус и в какой сумме.

### **Вставка 7.6. Пример ступенчатой бонусной системы для кредитных сотрудников**

Максимальная сумма бонуса, которую может заработать кредитный сотрудник, составляет 1 миллион сум в месяц. Показатели бонусной системы:

1. Количество активных клиентов — 40% общего бонуса, или максимально 400 тыс. сум.
2. Кредитный портфель кредитного сотрудника — 40% общего бонуса, или максимально 400 тыс. сум.
3. Уровень просрочек по портфелю КС ниже 2%–20% общего бонуса, или максимально 200 тыс. сум.
4. Штрафы за уровень просрочек свыше 2% в размере 100 тыс. сум за каждый дополнительный % просрочки.

Согласно ступенчатой схеме:

1. Количество активных клиентов — максимально 400 тыс. сум
  - до 200 активных клиентов — бонус = 0 сум
  - от 200 до 250 активных клиентов — бонус = 200 тыс. сум
  - от 250 до 300 активных клиентов — бонус = 400 тыс. сум
2. Кредитный портфель сотрудника (КС) — максимально 400 тыс. сум
  - при кредитном портфеле до 900 млн сум — бонус = 0 сум
  - от 900 млн сум до 1 млрд сум — бонус = 200 тыс. сум
  - от 1 млрд сум до 1,2 млрд сум — бонус = 400 тыс. сум
3. Уровень просрочек по портфелю КС < 2%, — максимально 200 тыс. сум
  - при уровне просрочек от 2% до 1% — бонус = 100 тыс. сум
  - при уровне просрочек от 1% до 0% — бонус = 200 тыс. сум

Кредитные сотрудники — не единственные, для которых будет полезно стимулирование. Стимулы могут мотивировать к достижению лучших результатов на всех уровнях организации. Чтобы стимулы давали запланированный результат, нужно, чтобы они были ясными и понятными, прозрачными и справедливыми для сотрудников.

## **КЕЙС-СТАДИ ПО МОДУЛЮ 7**

Рассмотрите нижеприведенный пример и ответьте на вопросы:

1. Каковы были причины неэффективности работы микрофинансовой организации?
2. Как были пересмотрены системы и процессы в МФО для повышения эффективности?
3. Какие дополнительные инструменты повышения эффективности микрофинансовой деятельности Вы могли бы предложить в данной ситуации?

### **Пересмотр системы стимулирования в МФО для повышения продуктивности**

Микрофинансовые услуги в Таджикистане начали предоставляться некоммерческими негосударственными организациями с 1993 г. при помощи финансирования от международных донорских организаций. К 2004 г. на рынке в основном доминировали 4 крупные ННО, которые охватывали почти 80% клиентов микрофинансирования. Программы микрокредитования были нацелены в основном на охват малоимущего населения в сельских местностях, большей частью женщин и уязвимых слоев населения. После принятия Закона «О микрофинансовых организациях» в 2004 г. ННО, осуществлявшие микрофинансовую деятельность, зарегистрировали свои МФО, в том числе ННО «Ситораи Начот» зарегистрировала Микрозаемный фонд «Имкониат» в начале 2005 г.

МЗФ «Имкониат» осуществлял свою деятельность в 15 отдаленных районах Хатлонской области, предоставляя только групповые микрокредиты, в основном женщинам. Его основной филиал с головным офисом располагался в Курган-Тюбе, и еще один филиал был в Восе, в 180 км от ГО. В начале своей деятельности фонд испытывал трудности с управлением производительностью вследствие полученного наследия от материнской ННО:

- Кредитные сотрудники затрачивали много времени на оформление кредитной документации вручную (так как не имелось СУИ для обработки и учета кредитов), а также на сбор погашений (поездка из филиала в некоторые обслуживаемые районы могла занимать полдня)

Продуктивность КС была низкой (в начале 2005 г. составляла 128 заемщиков на 1 КС по сравнению с 202 в среднем в Средней Азии на конец 2004\*г. и с 250 — целевым показателем согласно планам организации).

Разработанная и применявшаяся система стимулирования КС не способствовала достижению планов развития организации и лучших результатов. По данной системе, максимальный индивидуальный бонус составлял всего лишь 6% от общей зарплаты, которую мог получить КС, как показано ниже:

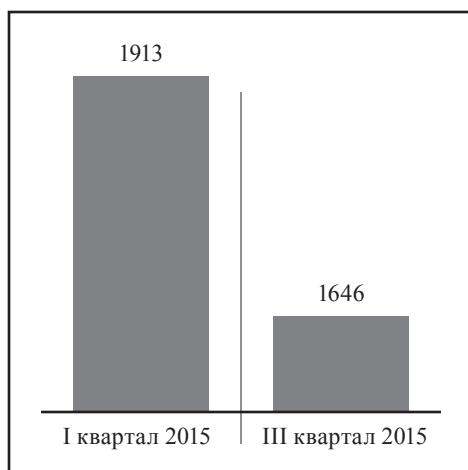
#	Показатель	Категории для определения зарплаты		
		Категория I	Категория II	Категория III
1	Уровень погашений	≥ 98%	95%–98%	≤ 95%
2	Чистый кредитный портфель (сомони <sup>25</sup> )	≥ 45 000	35 000–45 000	≤ 35 000
3	Портфель в риске	< 2%	2%–10%	≥ 10%
4	Количество активных клиентов	200–250	170–200	≤ 170
<b>Зарплата по категориям (сомони)</b>		<b>660</b>	<b>640</b>	<b>620</b>

Источник: Отчет по сравнительному анализу микрофинансирования в Восточной Европе и Центральной Азии (2004), MIX.

В зависимости от показателей основных параметров системы заработные платы устанавливались в 3 категориях. Разница в приросте зарплаты между категориями составляла *всего лишь 2%*. Зарплата в категории III служила в качестве базовой, и разница между базовой зарплатой и максимальной зарплатой с бонусом была слишком низкой (около 13 долл.), чтобы стимулировать КС для достижения целей организации. В дополнение к индивидуальным бонусам, все КС также получали квартальные бонусы в размере 50% от среднемесячной зарплаты.

К концу 2005 г. на фоне усилившейся конкуренции со стороны местных банков и МФО, работавших в тех же районах, что и «Имконият», в МЗФ начался

#### Количество активных клиентов



#### Вес компонентов



25 Местная валюта.

отток клиентов. Качество портфеля стало ухудшаться, так как активные клиенты «Имконият» начали получать также займы от МФО, входивших на рынок (ведших агрессивную политику вхождения в то время), и затруднялись погашать займы, полученные из разных источников вследствие недостаточности их денежных притоков. Только в Хатлонской области, в которой осуществлял деятельность «Имконият», микрофинансовые услуги предлагались порядка 10 МФО, кроме банков. Конкуренты МФО предлагали более широкий ассортимент продуктов по более низким процентным ставкам (в то время как «Имконият» взимал 4% в месяц с первоначальной суммы кредита, конкуренты предлагали кредиты под 3% на остаток задолженности).

Чтобы снизить свои процентные ставки и удержать клиентов, «Имконият» требовалось улучшить свою операционную эффективность и производительность, для чего руководство предприняло ряд мер, в том числе установку нового ПО для учета займов, пересмотр графиков выдач и погашений по районам и *пересмотр системы стимулирования КС*.

В новой системе стимулирования:

$$\text{Всего зарплата} = \text{Базовая зарплата} + \text{Бонус}$$

Максимальный бонус, который мог заработать КС в дополнение к фиксированному компоненту зарплаты, устанавливался на уровне 27,3%<sup>26</sup> от общей зарплаты КС. Базовая зарплата (или фиксированный компонент) была уменьшена с 620 (в старой системе) до 480 сомони (что было приближено к средней базовой зарплате КС в МФО страны).

Таким образом, максимальная зарплата, которую мог заработать КС, не изменилась и осталась 660 сомони, однако, размер бонуса в ней вырос с 40 до 180 сомони.

Вместо деления на категории максимальная сумма бонуса разбивалась на части в зависимости от удельного веса компонентов — за достижение целевых показателей.

$$\text{Всего бонус} = \sum \text{бонусов по всем компонентам}$$

Целевые показатели по компонентам устанавливались в зависимости от целевых показателей планов развития всей организации. Несмотря на ступенчатость целевых показателей по компонентам системы, внутри они также имели линейную зависимость:

Компонент	Цель	Показатель	Бонус
Портфель в риске	< 2%	> 2%	0
		= 2%	15 сомони
		1–2%	30 сомони
		0–1%	45 сомони
		0%	54 сомони

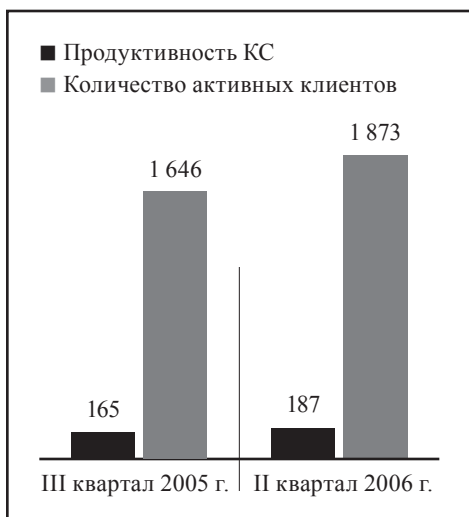
26 Из международного опыта, бонусы в системах стимулирования КС должны составлять от 20% до 50% общей зарплаты (Мартин Холтманн, «Инструментарий для разработки схем стимулирования персонала», MicroSave, 2003)..



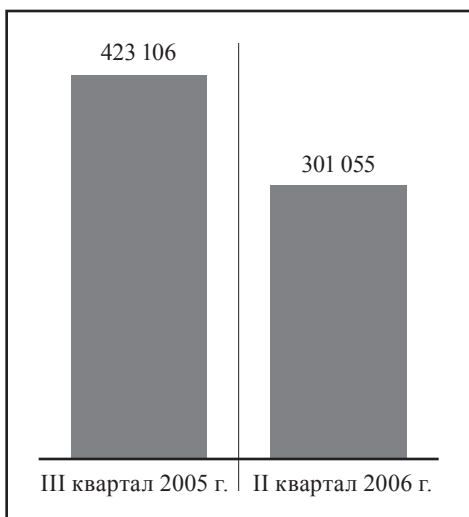
Компонент	Цель	Показатель	Бонус
<b>Непогашенный кредитный портфель</b>	42 тыс. долл. на каждого КС	<25 тыс. долл.	0
		25 тыс. долл.–35 тыс. долл.	26: (за каждые дополнительные 1 тыс. долл. сверх 25 тыс. долл. в диапазонах 2,6 сомони)
		35 тыс. долл.–42 тыс. долл.	54: (26 сомони + за каждые 1 тыс. долл. сверх 35 тыс. долл. в этом диапазоне 4 сомони)
		>42 тыс. долл.	54 сомони
<b>Количество активных клиентов</b>	250 на каждого КС	<150	0
		151–170	10: (за каждого дополнительного клиента сверх 150 клиентов × 0,5 сомони)
		171–200	25: (10 сомони + за каждого клиента сверх 170 клиентов 0,5 сомони)
		201–220	35: (25 сомони + за каждого клиента сверх 200 клиентов × 0,5 сомони)
		221 до 250	47: (35 сомони + за каждого клиента сверх 220 клиентов × 0,4 сомони)
		>250	47 сомони
<b>Удержание клиентов</b>	90%	<70%	0
		70–80%	10 сомони
		80–90%	20 сомони
		>90%	25 сомони

В новой системе КС сами могли подсчитать свой бонус по итогам своей работы. В дополнение расходы по зарплате становились контролируемыми в рамках бюджета, *квартальные премии были отменены*. Данная система была предварительно обсуждена со всеми КС в ходе разработки, им был предоставлен тренинг. Сначала она была пилотирована в филиале Курган-Тюбе в течение 3 месяцев, а затем в филиале в Восе. Система была внедрена в конце I квартала 2006 г. В результате внедрения

### Результаты внедрения системы



### Кредитный портфель



новой системы стимулирования «Имконият» удалось повысить продуктивность КС и улучшить результаты своей деятельности.

Портфель в риске более 30 дней снизился с 3,4% в конце III квартала 2005 г. до 0,3% — в конце II квартала 2006 г. По итогам комплекса мер, предпринятых для повышения эффективности деятельности, коэффициент операционных затрат снизился с 59% за 2005 г. до 41%<sup>27</sup> за 2006 г.

Система стимулирования после этого несколько раз пересматривалась в связи с внедрением методологии индивидуального кредитования и других факторов, включая преобразование фонда в коммерческую форму — Микрозаемную организацию «Имконият Ховар» в 2009 г.

*Источник: Учебный пример подготовлен Н. Машариповой на основе опыта МЗФ «Имконият».*

---

27 Аннуализировано.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И ВОПРОСЫ ПО МОДУЛЮ 7

Имея следующую информацию, подсчитайте портфель в риске, коэффициент списания и коэффициент покрытия рисков:

№	Старение просрочки на конец 2009 г.	Количество кредитов	Сумма портфеля
1	Текущий портфель	16 549	34 192
2	Просрочка 1–30 дней	3 154	9 463
3	Просрочка 31–60 дней	34	103
4	Просрочка 61–90 дней	57	170
5	Просрочка 90–180 дней	40	119
6	Просрочка > 180 дней	55	75
7	Реструктурированные кредиты	2	10
	<b>Всего</b>	<b>19 891</b>	<b>44 132</b>

- Валовый кредитный портфель на конец 2008 г. составил 24 690.
- В 2009 г. были списаны кредиты на сумму 300.
- Резерв по возможным потерям по кредитам на конец 2009 г. составил 1108.

Портфель в риске более 1 дня	
Портфель в риске более 30 дней	
Портфель в риске более 90 дней	

№	Описание	
<b>Портфель в риске</b>		
a		
b		
c		
d		
=	Коэффициент кредитов, просроченных на более чем 30 дней ( <b>NPL30</b> ) = c / d	
<b>Коэффициент списания</b>		
a		
b		
=	Коэффициент списания = a / b	
<b>Коэффициент покрытия риска</b>		
a		
b		
=	Коэффициент покрытия риска = a / b	

## ТЕСТЫ

### 1. Что показывает бухгалтерский баланс?

- А. Финансовые результаты деятельности за определенный период
- Б. Финансовое состояние организации на определенную дату
- В. Финансовые результаты и финансовое состояние организации за определенный период
- Г. Ничего не подходит

### 2. Какой показатель из следующих входит в группу коэффициентов прибыльности и устойчивости?

- А. Соотношение операционных расходов к доходам
- Б. Соотношение операционных расходов к активам
- В. Соотношение чистой прибыли к операционным расходам
- Г. Соотношение чистой прибыли к средней сумме активов

### 3. Который из следующих показателей необходимо анализировать для улучшения качества кредитного портфеля?

- А. Скорректированную рентабельность активов
- Б. Соотношение валового кредитного портфеля к активам
- В. Соотношение просроченных кредитов более 30 дней и реструктурированных кредитов к валовому кредитному портфелю
- Г. Соотношение операционных расходов к валовому кредитному портфелю

### 4. МФО сравнивает свои показатели с показателями однородных групп при:

- А. Анализе тенденций
- Б. Коэффициентном анализе
- В. Бенчмаркинге
- Г. Нет правильного ответа

### 5. Коэффициент операционной эффективности показывает соотношение...

- А. Операционных расходов к активам
- Б. Операционных расходов к обязательствам
- В. Операционных расходов к расходам
- Г. Операционных расходов к доходам

### 6. Рентабельность активов показывает:

- А. Сколько прибыли МФО зарабатывает с каждой 1 денежной единицы активов,
- Б. Сколько капитала МФО зарабатывает с каждой 1 денежной единицы активов
- В. Сколько расходов МФО тратит на каждую 1 денежную единицу активов
- Г. Сколько прибыли МФО зарабатывает с каждой 1 денежной единицы капитала

### 7. Текучесть клиентов используется...

- А. Как показатель притока новых клиентов
- Б. Как одна из оценок лояльности и удовлетворенности клиентов
- В. Как показатель оттока новых клиентов
- Г. Как одна из оценок неудовлетворенности клиентов

**8. Производительность показывает:**

- А. Каких результатов достигает организация от используемых ею финансовых ресурсов
- Б. Каких результатов достигает организация от используемых ею инвестиционных ресурсов
- В. Каких результатов достигает организация от используемых ею материальных ресурсов
- Г. Каких результатов достигает организация от используемых ею трудовых ресурсов

**9. Кредитный сотрудник получает бонус по формуле  $B = a \times X$ :**

- А. Линейной схеме стимулирования
- Б. Ступенчатой схеме стимулирования

**10. Признание вклада и ценности сотрудника относится к:**

- А. Финансовым стимулам
- Б. Нефинансовым стимулам

**ОТВЕТЫ**

1–Б; 2–Г; 3–В; 4–В; 5–Г; 6–А; 7–Б; 8–Г; 9–А; 10–Б.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

- 1. SEEP Network./Microfinance Financial Reporting Standards: Measuring Financial Performance of Microfinance Institutions./May 2010.
- 2. Basel committee on banking supervision./Microfinance activities and the Core Principles for Effective Banking Supervision./Consultative paper./February 2010.
- 3. SEEP Network./Measuring Performance of Microfinance Institutions: A Framework for Reporting, Analysis, and Monitoring./2005.
- 4. К. Черчилль, Ш. Франкевич./«Ключ к успешному микрофинансированию: Искусство управления для достижения лучших результатов»./Женева, 2006
- 5. CGAP/The World Bank Group./Microfinance consensus guidelines: Definitions of selected financial terms, ratios, and adjustments for microfinance./September 2003
- 6. Р. Розенбергидр./CGAP./Согласованные нормы микрофинансирования: Принципы предоставления финансовой отчетности микрофинансовыми учреждениями./Июль 2003.
- 7. UNDP “Support to microfinance sector development” project report with NAMOCU./Uzbekistan 2010: Microfinance analysis and benchmarking report./August 2011.
- 8. М. Khamar./Global outreach & Financial performance benchmark report-2015./July 2017.
- 9. MIX-market, [www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org)
- 10. [www.microfinanzarating.com](http://www.microfinanzarating.com)

# МОДУЛЬ 8

---

## ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В МИКРОФИНАНСИРОВАНИИ

### Введение

- 8.1. Предельная сумма кредита и процентная политика
- 8.2. Процентные ставки в микрофинансировании
- 8.3. Методы начисления процентных ставок
- 8.4. Сборы и комиссионные платежи за услуги МФО
- 8.5. Расчет фактических процентных ставок

### ВВЕДЕНИЕ

Уровень процентной ставки по кредитам должен «балансировать» между тем, сколько клиент в состоянии оплатить и интересами МФО, связанными с покрытием всех расходов по обслуживанию кредита. В целом, в практике микрофинансирования используется три вида процентных ставок:

- номинальная процентная ставка, т. е. процентная ставка, указанная в договоре, не принимающая во внимание инфляцию и другие факторы;
- эффективная процентная ставка — ставка, показывающая стоимость кредита для заемщика и учитывающая все его финансовые расходы;
- реальная процентная ставка — процентная ставка, учитывающая инфляцию.

Практика показывает, что в микрофинансировании клиенты не чувствительны к изменениям процентных ставок по кредитам. В большинстве МФО процентная ставка превышает ставки по кредитам в коммерческих банках. Однако МФО могут «не чувствовать» конкуренции со стороны банков до тех пор, пока более высокие процентные ставки компенсируются более высоким уровнем доступности и наличной формой кредита. Кроме того, микрофинансирование может иметь и социальные функции, что также ограничивает возможности роста процентных ставок. Чтобы запустить кредитный продукт, который будет пользоваться большим спросом у клиентов, надо правильно провести **калькуляцию его себестоимости и цены**.

Калькуляция цены и себестоимости продукта — это основной инструмент для установления уровня процентной ставки, которая бы покрывала все издержки МФО и учитывала запланированную норму прибыльности.

### 8.1. ПРЕДЕЛЬНАЯ СУММА КРЕДИТА И ПРОЦЕНТНАЯ ПОЛИТИКА

Относительно утверждения предельного размера микрокредита существует разброс мнений от 1000 до 5000 долларов и выше. Установление предельного размера микрокредита на уровне 3000 долларов целесообразно в силу ряда аргументов:

- соблюдение преемственности и последовательности законодательных актов;
- согласно определению микрокредита, приведенному в бюллетене «Микрофинансовые банки и их деятельность» размер кредита не должен превышать 250% удельного ВВП в стране;<sup>28</sup>
- средний размер микрозайма в настоящее время составляет 140–150 долларов. В то же время опрос показал, что почти половина клиентов МФО хотели бы взять кредит в размере 500 долларов и более, а пятая часть предпринимателей нуждаются в займах 1200–3000 долларов. Именно данный размер кредита позволяет получать прибыль, достаточную для удовлетворения нужд и для реинвестиций в бизнес, даже при сохранении текущих высоких кредитных ставок (4–7% в месяц);
- размер микрокредита в различных странах составляет: «Grameen Bank» (Бангладеш) — \$100–300, Эфиопия — до \$673, Марокко — \$5300, Непал — до \$1000, Пакистан — \$150, Польша и Венгрия — \$3500, Великобритания — до 4000 тыс. фунтов стерлингов; Казахстан — \$3000. В ряде стран (Бенин, Буркина-Фасо, Берег Слоновой Кости, Мали, Нигер, Сенегал, Того, Гвинея Бисау) предельный размер микрокредита составляет \$17. Средний размер займов в группе «эталонных» стран Восточной Европы, Центральной Азии и Кавказа составляет \$1209. Установление предельного размера микролизинга на уровне 10 тыс. долл. США целесообразно в силу ряда аргументов:

Учитывая уже имеющийся (хотя и незначительный) опыт, хотя средний размер лизинговых сделок не превышает эквивалента 2 тыс. долл. США, есть прецеденты, когда максимальная стоимость имущества, переданного в лизинг, составляет до 10 тыс. долл. США. Данный уровень соответствует средней стоимости оборудования отечественного производства, хотя и намного ниже стоимости импортного оборудования.

Анализ показал, что микрокредиты в размере до 1 тыс. долл. США с высокой процентной ставкой дают хороший эффект, если бизнес-расходы предпринимателей составляют 600–1400 долларов в месяц (при условии, что размер прибыли составляет около 30%). Эффективны они также для предпринимателей, бизнес-затраты которых составляют 1500–3400 долларов в месяц при норме прибыли 15–20%. После того, как расходы на бизнес начинают превышать 3500 долларов, предпринимателю становится выгодно брать кредит на банковских условиях (поскольку норма прибыли недостаточна для выплаты высокого ссудного процента МФО и СКС в короткие сроки). Таким образом, для предпринимателей с разным финансовым потенциалом бизнеса происходит самый настоящий классический рыночный отбор.

Хотя процентные ставки действующих МФО высоки, представляется, что на данном этапе нет целесообразности их законодательного регулирования в силу следующих причин:

- спрос на микрокредиты даже при данных ставках значителен и не наблюдается тенденции к его падению;
- высокие процентные ставки — это издержки начального периода развития микрофинансового движения в Республике, «болезнь роста»;

---

<sup>28</sup> Согласно данным World Bank, за период 2000–2003 гг. данный показатель снизился с 630 долл. США до 420 долл. США. Этот же показатель, рассчитанный с учетом паритета покупательной способности (PPP), изменился с 1490 долл. США до 1740 долл. США.

- количественный рост, расширение масштабов, а также качественное совершенствование деятельности МФО в перспективе приведут к падению ставок к уровню, который наиболее предпочтителен с точки зрения предпринимателей (3–4% в месяц);
- переход на единые стандарты финансовой отчетности, а также постепенное упрощение процедур неизбежно приведет к повышению эффективности МФО, что отразится на снижении процентных ставок;
- следуя запросам предпринимателей, МФО будут увеличивать сроки кредита до 1–1,5 лет, что неизбежно приведет к падению процентных ставок;
- взятый курс по созданию в Республике различных учреждений, предоставляющих микрофинансовые услуги, будет последовательно углублять конкурентную среду в данном сегменте, что приведет к падению процентных ставок.

## 8.2. ПРОЦЕНТНЫЕ СТАВКИ В МИКРОФИНАНСИРОВАНИИ

Основным и самым простым подходом является расчет стоимости продукта по принципу «себестоимость-конкуренция-спрос». Предположим, МФО хочет ввести кредитный продукт — групповое кредитование. Так как МФО не рассчитывает на средства доноров и полагается на заемное кредитование и сбережения, ей необходимо достичь показателя прибыльности, позволяющего увеличивать собственные средства для финансирования роста кредитного портфеля. МФО планирует реализовать предполагаемый кредитный продукт на сумму в 1 млрд сум и достичь при этом уровня доходности кредитного портфеля (отношения прибыли к кредитному портфелю) не менее 20%.

В соответствии с принципом «себестоимость-конкуренция-спрос» попытаемся вычислить цену (процентную ставку) кредитного продукта, которая позволила бы достичь планируемых показателей. При расчете себестоимости необходимо учесть структуру издержек МФО, которая включает четыре вида издержек: 1) издержки финансирования; 2) операционные издержки<sup>29</sup>; 3) резерв на покрытие убытков по ссудам;<sup>30</sup> 4) издержки капитала.<sup>31</sup>

В целом МФО несет относительно низкие издержки в случае, если финансирует кредитный портфель исключительно донорскими фондами. Однако если для финансирования кредитного портфеля используются обязательные сбережения и заемные средства (см. ниже), то средние издержки для МФО значительно повышаются.

Понятно, что для МФО лучше выбрать наименее затратный путь и финансировать кредитный портфель на 70% за счет кредита банка и на 30% за счет сбережений клиентов. Кредит банка представляется вполне возможным после совершенствования законодательной базы деятельности МФО в Узбекистане, так как финансовые показатели и платежеспособность МФО выше аналогичных показателей многих клиентов банков, в том числе берущих крупные кредиты.

29 Операционные издержки включают заработную плату, аренду, командировочные расходы, транспортные расходы, административные расходы, амортизацию и др. В зависимости от выбранного подхода они могут составлять от 12 до 30% от размера кредитного портфеля МФО.

30 Резервы на покрытие убытков по просроченным кредитам варьируют в зависимости от качества кредитного портфеля (рассматриваются в последующих главах).

31 Капитальные издержки зависят от уровня рыночных процентных ставок (которые, в свою очередь, зависят от уровня инфляции в экономике).



### Вставка 8.1. Пример расчета издержек финансирования

Если МФО финансирует свой кредитный портфель, используя кредит банка, который был взят из расчета 16% годовых и сбережениями клиентов, по которым платится 30% годовых, то, чем выше доля кредитного портфеля, финансируемого сбережениями клиентов, тем выше общие издержки финансирования.

Пример. При общем кредитном портфеле 1 000 000 000 сум, финансируемом сбережениями 300 000 000 сум (под 30% годовых) и заимствованием в банке 700 000 000 сум (под 16% годовых) средние издержки финансирования составляют:

$$\frac{(300\,000\,000 \times 30\%) + (700\,000\,000 \times 16\%)}{1\,000\,000\,000} = 20,2\%$$

Если компонент обязательных сбережений будет увеличен до 500 000 000 сум, то средние издержки финансирования увеличатся и составят:

$$\frac{(500\,000\,000 \times 30\%) + (500\,000\,000 \times 16\%)}{1\,000\,000\,000} = 23\%$$

Необходимо учесть и обратное. Если МФО финансирует свой портфель грантовыми ресурсами, за пользование которыми не предусмотрена выплата процентов, то дополнительные 30%, выплаченные клиентам по обязательным сбережениям, увеличат общие издержки финансирования МФО.

Далее рассмотрим другие виды издержек. Например, организационная структура МФО состоит из 46 сотрудников, 26 из которых — кредитный персонал. Кроме того, на балансе у МФО одно здание (головной офис), а также два здания дополнительно арендуются (филиалы), есть одна служебная машина. Общие расходы на операционные издержки составляют 20,8% от предполагаемого кредитного портфеля МФО.

Размер резерва на покрытие убытков по кредитам заранее (до предоставления кредитов) рассчитать невозможно, но исходя из опыта кредитной деятельности других МФО, предположим, что он не будет превышать 3% от кредитного портфеля.

Для расчета капитальных издержек применим индекс роста потребительских цен (ИПЦ) на уровне 8% в год, т. е. на эту сумму фактически обесценится сумма кредитного портфеля за год.

Предположим, что МФО освобождена от налога на доход (уплата налогов не включается в издержки). Суммируя издержки, приходим к выводу, что они достигают 52% от предполагаемого размера кредитного портфеля, или 520 млн в год. Значит, для покрытия всех издержек МФО должна установить процентную ставку по кредитам на уровне 52% годовых (или 4% в месяц), чтобы достичь **точки безубыточности**. Если же МФО хочет, кроме этого, достичь доходности кредитного портфеля

на уровне 20%, процентная ставка по кредиту должна составить 72% годовых (6% в месяц). Для расчета применяется следующая формула:

$$IR = \frac{AC}{LP} \times 100 + P = \frac{520}{1000} \times 100 + 20\% = 72\%$$

где: AC — общие издержки;

IR — цена продукта (процентная ставка);

P — планируемый уровень доходности кредитного портфеля;

LP — общая сумма кредитного портфеля.

МФО в дополнение к цене продукта могут взимать финансовые и комиссионные сборы с клиентов, размер которых иногда достигает 4–5% от суммы кредита. В данном случае это будет считаться для МФО премией в дополнение к уже достигнутой прибыли.

Уровень затрат в 52% от общего размера кредитного портфеля может показаться высоким, но не следует забывать, что в данном примере речь идет о заемных средствах в качестве ресурсов для формирования портфеля, кроме того, учтен уровень инфляции. Процентная ставка по обязательным сбережениям установлена на уровне средней ставки по вкладам в коммерческих банках и кредитных союзах. Реально МФО может установить более низкие процентные ставки, пользуясь заинтересованностью клиентов в получении кредита.

В случае внедрения нового продукта МФО за счет *средств доноров* уровень общих затрат при прочих равных условиях составит 31,8%, что при установлении ставки в 72% годовых позволит достичь доходности кредитного портфеля уже на уровне в 40,2%.

Но вернемся к принципу «*себестоимость-конкуренция-спрос*». Мы определили цену продукта на основе себестоимости и ожидаемой нормы прибыли. Однако позволят ли нам два других фактора установить процентную ставку в 72%?

Практика показывает, что ответ должен быть положительным по причине существующих ограничений доступа целевой аудитории к другим источникам заемного финансирования. Так, существует проблема доступа к банковским кредитам, особенно в наличных средствах. Кроме того, все банки требуют официального юридического статуса заемщиков, а для получения кредита в кредитном союзе нужно быть его членом и вкладчиком.

Для вывода новых продуктов на рынок и сокращения их цены для заемщика может использоваться *перекрестное субсидирование*: МФО может субсидировать предоставление отдельных микрофинансовых продуктов при условии, что получает повышенный доход с более прибыльных продуктов. Как правило, это временная мера для достижения финансовой устойчивости новых продуктов.

Перекрестное субсидирование пока не характерно для МФО в Узбекистане, поскольку они имеют только один (или два) вида продукта кредитования.

### 8.3. МЕТОДЫ НАЧИСЛЕНИЯ ПРОЦЕНТНЫХ СТАВОК

Существует несколько способов начисления процентов по кредитам, два из которых наиболее распространены: метод нисходящего баланса и равномерный метод (по номинальной стоимости).

**Метод нисходящего баланса** используется большинством финансовых учреждений. Он считается наиболее подходящим методом и для МФО. В соот-

ветствии с данным методом процент взимается только с суммы, которую заемщик должен к данному моменту. К примеру, при выделении кредита на один год сумма основного долга и процентных платежей выплачивается еженедельно. При этом основная сумма соответственно снижается еженедельно на сумму оплаченной величины (см. пример в таблице). Это означает, что заёмщики с каждой неделей используют всё меньшую сумму выданного кредита, пока в конце года весь кредит будет оплачен (100-процентная оплата).

Например, к 6-му месяцу 12 месячного кредита в размере 1000 у. е. заемщик будет должен около 500 у. е. при условии регулярной еженедельной оплаты. Начиная с 7-го месяца, заемщик платит проценты на оставшуюся сумму кредита в 500 у. е., а не от первоначального размера в 1000 у. е. Следует отметить, что в методе нисходящего баланса преобладающая часть ежемесячных процентных платежей производится в первые месяцы, а большая часть основной суммы кредита выплачивается к окончанию срока кредита. Поэтому в приведенном примере в середине кредитного периода невыплаченная сумма несколько превышает половину основной суммы кредита: на 6-м месяце все еще не оплачено 524,79 у. е., а не 500 у. е.

Для подсчета процентов по методу нисходящего баланса требуется финансовый калькулятор. В большинстве финансовых калькуляторов первоначальная стоимость и оплата должны заноситься с противоположными знаками (если первоначальная стоимость вносится со знаком «плюс», то оплата — со знаком «минус» или наоборот). Такой прием используется для отделения притоков и оттоков наличности. Для использования финансовых калькуляторов необходимо знать следующие обозначения и их экономический смысл.

<i>PV</i>	первоначальная стоимость или чистая сумма наличности, выданная заемщику в начале кредита
<i>i</i>	процентная ставка, которая должна быть выражена в тех же отрезках времени, что и сроки возврата кредита
<i>n</i>	срок возврата кредита, который должен равняться количеству требуемых платежей
<i>PMT</i>	платеж, произведенный в каждый период

**Пример.** Рассчитать процентные платежи по методу нисходящего баланса для кредита, выданного на один год в сумме 1000 у. е. при условии ежемесячных равных платежей и уровне процентной ставки в 20% годовых.

**Решение.** Решение задачи с помощью внесения значений в финансовый калькулятор:

$PV = -1000$  (ввести как отрицательную сумму, т. к. это поток наличности)

$i = 20\%$  в год; 1,67% в месяц

$n = 12$  месяцев

Решить для *PMT*:  $PMT = 92,63$  у. е. в месяц

**Равномерный метод.** В соответствии с данным методом проценты рассчитываются от первоначального размера кредита. Использование равномерного метода означает, что размер процентных платежей всегда подсчитывается на общую сумму первоначально выданного кредита, даже если периодические платежи уменьшают величину непоплаченной основной суммы. Часто, но не всегда, вместо периодической ежемесячной или годовой ставки устанавливается единовременная ставка на срок кредита.

## Вставка 8.2. Расчет платежей по методу нисходящего баланса

Сумма кредита: 1000 у. е.; на 12 месяцев; ежемесячные выплаты: 92,63 у. е.; процентная ставка: 20% в год

Месяц	Платежи	Основная сумма	Проценты	Неоплаченный остаток
0	–	–	–	1000
1	92,63	75,96	16,67 (1000 × 20 / 12)	924,04
2	92,63	77,23	15,40 (924,04 × 20 / 12)	846,79
3	92,63	78,52	14,21	768,29
4	92,63	79,83	12,81	688,46
5	92,63	81,16	11,48	607,30
6	92,63	82,51	10,12	524,79
7	92,63	83,88	8,75	440,91
8	92,63	85,28	7,35	355,63
9	92,63	86,70	5,93	268,93
10	92,63	88,15	4,49	180,78
11	92,63	89,62	3,02	91,16
12	92,63	91,16	1,53	0,00
ИТОГО:	1111,56 <sup>a</sup>	1000,00	111,76 <sup>**</sup>	–

Примечание: \*\* Разница в 0,2 возникает из-за округления

Таким образом, в соответствии с методом нисходящего баланса общие платежи составляют 1111,56 у. е. (12 месяцев по 92,63 у. е. в месяц), а общая сумма процентов — 111,56 у. е. (1111,56–1000).<sup>27</sup>

Если срок кредита меньше 12 месяцев, уровень годовой ставки определяется путем ее умножения на количество месяцев или недель в кредитном периоде и деления на 12 или 52 соответственно. Для подсчета процентов по равномерному методу процентная ставка просто умножается на первоначальную сумму кредита. Например, если МФО взимает 20% по кредиту в размере 1000 у. е., процентные платежи должны составить 200 у. е. ( $1000 \times 20\% / 100\%$ ).

Таким образом, фактическая сумма процентов значительно отличается в зависимости от метода их подсчета. В случае равномерного метода процентные издержки выше, чем в случае нисходящего баланса, использующего ту же номинальную стоимость первоначального кредита.

С целью увеличения дохода некоторые МФО переходят от метода подсчета процентной ставки по методу нисходящего баланса к равномерному методу вместо того, чтобы увеличить первоначальную сумму кредита. Как правило, это происходит в тех странах, где пытаются так или иначе регулировать процентную ставку МФО и ее уровень становится недостаточным для покрытия операционных издержек МФО.

32 Графики погашений можно легко вычислить, используя формулы в EXCEL.

В то же время МФО понимают, что, несмотря на размер первоначального кредита, клиенты знают, сколько фактически они будут платить, исходя из суммы, подлежащей к оплате каждый период. Поэтому очень важно, чтобы все расчеты по процентным платежам были прозрачными. Приведенные примеры показывают, что при прочих равных условиях сумма процентов по кредиту, рассчитанная по методу нисходящего баланса, будет ниже, чем аналогичное значение, рассчитанное по равномерному методу.

#### 8.4. СБОРЫ И КОМИССИОННЫЕ ПЛАТЕЖИ ЗА УСЛУГИ МФО

Многие МФО при выдаче микрокредитов в дополнение к процентным выплатам налагают сборы или комиссионные за услуги, которые увеличивают издержки заемщика. Сборы взимаются с целью увеличения доходности МФО вместо взимания высоких номинальных процентных ставок.

Обычно сборы взимаются в виде процентов с первоначальной суммы кредита в начале, а не по окончании срока кредита. Чаще всего сборы состоят из двух видов платежей: административные и финансовые сборы. Размер сбора колеблется от 2 до 3% от первоначального размера кредита. В практике ряда МФО предусматривается, что после успешной оплаты кредита без единой просрочки размер сбора может возвращаться клиентам. Поскольку сборы не рассчитываются по методу нисходящего баланса, то эффект их увеличения выше, чем такое же увеличение номинальной процентной ставки (при подсчете по методу нисходящего баланса). Поясним это на примере.

##### **Вставка 8.3. Финансовый эффект сборов и комиссионных**

**Пример:** МФО определяет ценовую политику на ближайшие годы. Для этого необходимо сделать выбор между повышением процентной ставки и увеличением ставки сборов по микрокредитам.

Первоначально процентная ставка МФО по кредитам составляла 20% годовых, а ставка сбора 3% от первоначальной суммы кредита. Таким образом, общий доход МФО по кредиту в 1000 у. е. составлял 142 у. е.: 112 у. е. по процентным платежам (по методу нисходящего баланса, см. пример выше) и 30 у. е. (платежи по сбору,  $1000 \text{ у. е.} \times 3\%/100\%$ ).

Теперь МФО желает поднять процентную ставку на 5 процентных пунктов, либо через сборы (от 3% до 8%), либо через повышение процентной ставки по кредитам (с 20% до 25%).

##### **Расчет дохода МФО при повышении ставки сбора с 3% до 8%:**

доход по сбору из расчета 8% от 1000 у. е. = 80 у. е.

- общий доход при 20%-ой ставке и 8%-м сборе составляет 192 у. е. (112 + 80).

##### **Расчет дохода от повышения процентной ставки от 20% до 25%:**

- процентный доход составляет 140 у. е. (ежемесячные выплаты 95 у. е.)
- доход при неизменном уровне сборов (3%) = 30 у. е.
- общий доход при 25%-ой ставке и ставке сбора 3% = 170 у. е. (140 + 30).

Разница составляет 22 у. е. Таким образом, эффект увеличения сборов на 5% *выше*, чем эффект от такого же увеличения процентной ставки при условии, что проценты рассчитываются по методу нисходящего баланса.

## 8.5. РАСЧЕТ ФАКТИЧЕСКИХ ПРОЦЕНТНЫХ СТАВОК

Существует много способов расчета фактических процентных ставок, что затрудняет их сравнительный анализ в разрезе различных учреждений. Для понимания различий необходимо знать стандартный метод расчета фактической процентной ставки по кредиту (с учетом всех переменных). Это также необходимо для определения реальной стоимости заимствования для клиентов и потенциальной доходности МФО.

**Фактическая процентная ставка** — процентная ставка МФО, включающая все прямые финансовые издержки по обслуживанию кредита по одной процентной ставке.

Фактические процентные ставки отличаются от номинальных процентных ставок различными дополнительными видами процентов, сборов, отличающимися методами подсчета процентов и др. Фактическая ставка может также включать издержки по обслуживанию обязательных сбережений или групповых фондов заемщиков. Однако в нее не включаются издержки по открытию счета в банке, расходы на проезд до места получения займа или какие-либо альтернативные издержки заемщика, так как они значительно различаются в зависимости от местонахождения и особенностей целевого рынка.

Когда размер процентных платежей подсчитывается по методу нисходящего баланса и не имеется никаких дополнительных издержек по обслуживанию кредита, то уровень фактической процентной ставки равен уровню номинальной процентной ставки. Однако многие МФО рассчитывают процентные платежи по равномерному методу, одновременно взимая комиссионные платежи, либо требуют у заемщиков обязательные сбережения или взносы в групповой фонд (трастовый или страховой). В данном случае фактические издержки заемщика составляют величину, превышающую уровень номинальных процентов по кредиту.

*Факторы, определяющие уровень фактической процентной ставки:*

- уровень номинальной процентной ставки;
- метод подсчета процентных платежей: нисходящего баланса или равномерный;
- срок выплаты процентов: в начале кредита или по окончании его срока;
- срок выплаты комиссионных за услуги: до или после окончания срока кредита;
- гарантийный взнос, страховой взнос или групповой фонд;
- обязательные сбережения или соответствующие проценты, выплачиваемые заемщиком либо МФО, либо другим финансовым институтом;
- частота платежей;
- срок кредита.

Существует два метода расчета фактической процентной ставки: оценочный метод<sup>33</sup> и метод внутренней нормы прибыли.

Оценочный метод не учитывает оценку денег во времени (так называемое дисконтирование денежных потоков), а также частоту платежей, которые учитываются в методе внутренней нормы прибыли. Чем дольше срок кредита и чем реже частота платежей, тем более значительной будет разница. Кроме этого, оценочный метод не учитывает обязательные сбережения или взносы в другие фонды (трастовый или страховой).

---

33 Данный метод не требует наличия финансового калькулятора.

### Вставка 8.4. Расчет фактической процентной ставки по оценочному методу

Оценочный метод предполагает выплату процентных платежей и комиссионных после окончания срока кредита. Оценка фактической процентной ставки осуществляется по формуле:

$$\text{Фактические издержки} = \frac{\text{Оплаченные комиссионные и проценты}}{\text{Средняя неоплаченная сумма}}$$

$$\text{Средняя неоплаченная сумма} = \frac{\text{Общий размер неоплаченных сумм долга}}{\text{Количество платежей}}$$

Как уже указывалось, общий размер процентных доходов сильно зависит от метода расчета. При прочих равных условиях фактическая процентная ставка, рассчитанная по методу нисходящего баланса, будет ниже фактической ставки, рассчитанной по равномерному методу.

#### Оценка фактической ставки по методу нисходящего баланса

Размер кредита — 1000 у. е.; срок кредита — 12 месяцев; ежемесячные выплаты — 92,63 у. е.; годовая ставка процента — 20%; комиссионные — 3% (30 у. е.).

Месяц	Платежи	Основная сумма	Проценты	Неоплаченный остаток
0	–	–	–	1 000
1	92,63	75,96	16,67	924,04
2	92,63	77,23	15,40	846,79
3	92,63	78,52	14,21	768,29
4	92,63	79,83	12,81	688,46
5	92,63	81,16	11,48	607,30
6	92,63	82,51	10,12	524,79
7	92,63	93,88	8,75	440,91
8	92,63	85,28	7,35	355,63
9	92,63	86,70	5,93	268,93
10	92,63	88,15	4,49	180,78
11	92,63	89,62	3,02	91,16
12	92,63	91,16	1,53	0,00
Итого:	1 111,56	1 000,00	111,76	6 697,08

$$\text{Фактическая процентная ставка} = (111,76 + 30) / 558,09 = 25\% \text{ в год; } 558,09 = 6\ 687,08 / 12$$

### Оценка фактической ставки по равномерному методу

Размер кредита — 1000 у. е.; срок кредита — 12 месяцев; ежемесячные выплаты — 92,63 у. е.; годовая ставка процента — 20%; комиссионные — 3% (30 у. е.)

Месяц	Платежи	Основная сумма	Проценты	Неоплаченный остаток
0	-	-	-	1 000
1	100	83,33	16,67	916,67
2	100	83,33	16,67	833,34
3	100	83,33	16,67	750,01
4	100	83,33	16,67	666,68
5	100	83,33	16,67	583,35
6	100	83,33	16,67	500,02
7	100	83,33	16,67	416,69
8	100	83,33	16,67	333,36
9	100	83,33	16,67	250,03
10	100	83,33	16,67	166,7
11	100	83,33	16,67	83,37
12	100	83,33	16,67	0,00
Итого:	1 200	1 000,00	200,0	6 500,22

Фактическая процентная ставка =  $(200 + 30)/541,69 = 42\%$  в год;  $541,69 = 6\,500,22/12$

Для определения фактической процентной ставки с учетом всех финансовых издержек по кредиту, включая оценку денег во времени, обязательные сбережения, взносы в другие фонды и др., используется **метод внутренней нормы прибыли**.

Для расчетов по данному методу необходимо понимание концепции текущей и будущей стоимости денег во времени. Данная концепция основана на том, что 1000 у. е. сегодня стоят больше, чем 1000 у. е. через год или несколько лет. Другими словами, 1000 у. е., которые будут получены через год, имеют текущую (сегодняшнюю) стоимость меньше 1000 у. е. Насколько меньше эта стоимость зависит от того, сколько можно заработать в случае инвестирования данных средств в другие возможные сферы, приносящие доход (так называемые альтернативные доходы).

Текущая стоимость денег, полученных в будущем, может быть рассчитана по формуле:

$$PV = 1 / (1 + i)^n$$



где:  $i$  — процентная ставка;

$n$  — количество периодов до срока получения средств.

Как правило, для иллюстрации расчета фактических процентных ставок по методу внутренней нормы прибыли используется метод Розенберга (1996 г.) Расчет по данному методу представляет собой так называемый основной пример (рассчитанный по методу нисходящего баланса, без комиссионных или обязательных сбережений).

### **Вставка 8.5. Расчет фактической процентной ставки по методу внутренней нормы прибыли**

**Основной пример** (рассчитанный по методу нисходящего баланса, без комиссионных или обязательных сбережений). Размер кредита — 1000 у. е.; условия кредита — четыре равных ежемесячных платежа основной суммы долга и процентов; номинальная процентная ставка — 36% годовых (3% в месяц), рассчитанных по методу нисходящего баланса.

Для подсчета ежемесячных выплат необходимо сделать расчеты с использованием финансового калькулятора:

ТС (текущая стоимость или чистая сумма наличности, выданная заемщику в начале срока кредита) = -1000;

$a$  (срок кредита, который должен быть равным числу произведенных платежей) = 4;

$n$  (процентная ставка, которая должна быть выражена в тех же временных отрезках) =  $36 / 12 = 3$ .

**Расчет:** решение задачи состоит в расчете размера платежа, который необходимо осуществлять в каждый период (ППП). В первоисточниках указывается, что решение уравнения для ППП дает ежемесячный платеж в сумме 269,03 у. е., а где фактическая процентная ставка?

## **КЕЙС-СТАДИ ПО МОДУЛЮ 8**

Проанализируйте приведенную ниже информацию и ответьте на вопросы.

Для компенсации нежелания коммерческих кредиторов вступать в отдельные ниши рынка, такие как сельское или сельскохозяйственное кредитование, правительства, как правило, основывают специальные сельские кредитные программы и организации. В данных программах зачастую установлены искусственно заниженные процентные ставки, имеющие тот же эффект, что и «потолки» процентных ставок. К сожалению, кредитные схемы, субсидированные правительством или донорами, созданные для малоимущих клиентов с процентными ставками на некупаемом уровне, в прошлом были, в целом, неудачными в течение долгого времени по части предложения финансовых услуг для своих целевых групп.

С 1970-х гг. рост количества литературы по данной теме показал, что субсидированные процентные ставки наносят вред делу предоставления финансовых услуг малоимущему населению. Было отмечено несколько проблем в субсидированных кредитных программах. Во-первых, такие программы уязвимы перед политическим

патронажем, так как они могут направить кредиты в пользу более состоятельных заемщиков, поощряя погоню за рентой. Дешевые средства провоцируют излишний спрос на кредиты, заставляя тем самым нормировать субсидированные кредиты и, следовательно, ухудшая обратные эффекты.

Субсидированные кредиторы более благосклонны к крупным заемщикам, то ли по той причине, что низкие процентные ставки не позволяют им покрыть более высокие издержки по малым суммам, то ли потому, что более крупные заемщики имеют больше политического влияния. В 1991 г. около 5 процентов африканских ферм и около 15 процентов ферм в Азии и Латинской Америки имели доступ к официальным кредитным услугам. Лишь 5 процентов заемщиков получали 80 процентов от данных кредитов. Вместо того, чтобы сократить неравные условия получения дохода, кредитные программы с низкими ставками зачастую повышали их.

Во-вторых, заемщики часто рассматривают легкие государственные средства в качестве грантов или даров и менее склонны к возврату средств субсидированным программам. Особенно это ощущается в странах с историей многократного прощения долгов по программам сельскохозяйственного или другого кредитования. У организаций, поддерживаемых правительством, часто отсутствует стимул к проведению мониторинга эффективного использования средств, так как успех данных программ измеряется не финансовыми показателями, а объемом операций. Ставка убыточности субсидированных сельских кредитных программ в 50 процентов и выше была отмечена во всех странах мира. Как пример: Индия — 50%, Бангладеш — 71%, Малайзия и Непал — 40%.

В-третьих, навязанные низкие процентные ставки в государственных программах означают, что кредитные учреждения никогда не смогут покрыть свои расходы и, следовательно, будут постоянно нуждаться в государственной и донорской поддержке, что не может не иметь ощутимых финансовых трудностей. Например, Тунисский банк единства (BTS) использует субсидированную схему с годовой процентной ставкой в 5%, чего недостаточно для покрытия расходов. Банк, следовательно, требует постоянных государственных субсидий для выживания.

*Влияние «потолков» процентных ставок на малоимущих поставщиков.*

Установленные чрезмерно низкие «потолки» процентных ставок в микрофинансировании ограничивают доступ бедного населения к финансовым услугам. Государственные органы, устанавливающие ограничения по процентным ставкам (так же, как и общественность), обычно не учитывают в своих расчетах структуру платежей в микрофинансировании. Ориентиром почти всегда является коммерческий банковский сектор низшего уровня, предоставляющий более крупные кредиты, чем микрофинансовый сектор. Данный процесс принятия решения означает, что во многих случаях правительства находят политически трудным решение устанавливать достаточно высокие ограничения, для того чтобы микрофинансирование процветало. Несмотря на то, что существует определенное количество клиентов, для которых выгодны кредиты с ограниченными ставками, существует гораздо большее количество потенциальных клиентов, на которых это отражается негативно.

В 1980 гг. правительство Индии представило комплекс субсидированных целевых кредитных программ, включая IRDP. Программа испытала все три классические проблемы субсидированных кредитных систем: направление средств в пользу более состоятельных клиентов, низкий уровень возврата и зависимость от значительных субсидий. Уровень возврата кредитов IRDP колебался в пределах 10–55%; исследование сельского финансирования 1993 г. доказало большие отклонения кредитов

и низкий уровень осведомленности об условиях возврата. Напротив, у ведущих МФО в Индии (Share и BASIX) приблизительно 100-процентный уровень возврата. Такое же исследование показало, что общие расходы по клиентам в IRDP находились в пределах 26–38% с учетом операционных расходов (включая взятки). Другие исследования показали, что IRDP была более благосклонна к состоятельным слоям сельского населения, чем к малоимущим группам.

Источники: Махади Рамола, «Финансовые услуги для сельского бедного населения», Всемирный банк, «Микрофинансирование в Индии» и информация за 2002 г. с сайта MIXMarket: [www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org)

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И ВОПРОСЫ ПО МОДУЛЮ 8

### ВОПРОСЫ

1. Какую роль играет величина стоимости микрокредитного продукта и как МФО определяют уровень процентной ставки?
2. Как Вы считаете, почему процентная ставка микрокредитования в разы больше, чем у коммерческих кредитов банка?
3. Какие факторы влияют на стоимость микрофинансирования?
4. Что подразумевает под собой принцип «себестоимость — конкуренция — спрос»?
5. Какие виды процентных ставок существуют? В чем их отличия?
6. Какую роль играет калькуляция себестоимости и цены кредитного продукта на его дальнейший спрос на рынке?
7. Что представляет собой структура издержек МФО?
8. Назовите отличия метода расчета суммы процента по нисходящему балансу от равномерного.
9. Дайте определение понятию фактической процентной ставки. В чем ее отличие от номинальной?
10. Какие факторы влияют на установление и формирование фактической процентной ставки по микрофинансированию?
11. В чем заключается проблема субсидирования процентных ставок в микрокредитовании?
12. Как Вы считаете, почему искусственное занижение процентной ставки на продукт МФО не приносит ожидаемого результата?
13. Какими способами, по Вашему, государство должно регулировать деятельность МФО, чтобы не было подобных последствий?
14. Какие факторы влияют на ограничение доступа к продуктам МФО? За счет чего происходит снижение этого спроса?
15. Приведите примеры субсидирования процентных ставок у Вас в стране. Имел ли он подобный эффект?

### ТЕСТЫ

1. **Основной инструмент для установления уровня процентной ставки на продукты МФО — это:**
  - A. Ставка рефинансирования, устанавливаемая ЦБ
  - B. Калькуляция себестоимости и цены продукта
  - B. Средний уровень процентных ставок среди коммерческих банков

- 2. Эффективной процентной ставкой на продукты МФО является следующая ставка:**
- А. Указанная в договоре, не принимающая во внимание инфляцию и другие факторы
  - Б. Показывающая стоимость кредита для заемщика и учитывающая все его Финансовые расходы
  - В. Учитывающая инфляцию
- 3. Выберите ответ, содержащий пример операционных издержек МФО:**
- А. Арендная плата, командировочные расходы, амортизация
  - Б. Покупка зданий, сооружений и оборудования
  - В. Оплата кредита, инвестирование в стороннее предприятие, покупка новых технологий
- 4. Укажите методы начисления процентных ставок:**
- А. Метод нисходящего баланса, по номинальной стоимости
  - Б. Метод равномерного начисления, метод перекрестного начисления
  - В. Метод нисходящего баланса и перекрестного начисления
- 5. В соответствии с каким методом проценты рассчитываются исходя из первоначального размера кредита?**
- А. Равномерный
  - Б. Метод нисходящего баланса
  - В. Перекрестный метод
- 6. При использовании какого метода процентные издержки выше?**
- А. Метод по номинальной стоимости
  - Б. Метод по нисходящему балансу
  - В. Метод перекрестного начисления
- 7. Процентная ставка МФО, включающая все прямые финансовые издержки по обслуживанию кредита по одной процентной ставке, — это:**
- А. Фактическая процентная ставка
  - Б. Номинальная процентная ставка
  - В. Эффективная процентная ставка
- 8. Выберите ответ, в котором указана одна из особенностей оценочного метода установления фактической процентной ставки:**
- А. Не учитывает обязательные сбережения и взносы в другие фонды
  - Б. Учитывает дисконтирование денежных потоков
  - В. Зависит от частоты платежей
- 9. В соответствии с данным методом процент взимается только с суммы, которую заёмщик должен к данному моменту. О каком методе начисления процента идет речь?**
- А. Метод нисходящего баланса
  - Б. Равномерный метод
  - В. Метод эффективной процентной ставки

- 10. От чего зависит уровень рыночных процентных ставок?**
- А. От уровня инфляции в стране
  - Б. От уровня налогового бремени
  - В. Процентные ставки имеют характер искусственного установления
- 11. В чем заключается сущность реальной процентной ставки?**
- А. Показывает стоимость кредита для заемщика и учитывает все его финансовые расходы
  - Б. Учитывает уровень инфляции
  - В. Не принимает во внимание инфляцию и другие факторы
- 12. В чем заключается отличие МФО от коммерческих банков по линии кредитов?**
- А. МФО имеют гораздо большие процентные ставки по своим продуктам
  - Б. МФО направлены на работу с юридическими лицами
  - В. Коммерческие банки являются более рентабельными, нежели МФО
- 13. Почему искусственное занижение процентной ставки на продукт МФО не приносит ожидаемого результат?**
- А. Число МФО сокращается
  - Б. Снижение процентной ставки не носит масштабный и постоянный характер
  - В. На практике снижение не происходит, хотя формально оно оговорено
- 14. Что включает в себя структура издержек МФО?**
- А. Издержки финансирования и операционные издержки
  - Б. Резервы на покрытие убытков по ссудам и издержки капитала
  - В. Все ответы верны
- 15. МФО несет относительно низкие издержки в случае, если финансирует кредитный портфель посредством:**
- А. Донорских фондов
  - Б. Обязательных сбережений
  - В. Заемных средств

## ОТВЕТЫ

1–Б; 2–Б; 3–А; 4–А; 5–А; 6–А; 7–А; 8–А; 9–А; 10–А; 11–Б; 12–А; 13–В; 14–В; 15–А.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Alter, S. K. 1999. Managing the double bottom line: A business planning guide for social enterprises (Westport, CT, Save the Children).
2. Collins, J.; Porras, J. I. 1994. Built to last: Successful habits of visionary companies (New York, NY, Harper Business).
3. MicroSave; Aclaim Africa Ltd. 2000. Institutional culture change, at: <http://www.microsave.org> (Kampala).

4. Champion, A.; White, V. 1999. Institutional metamorphosis: Transformation of microfinance NGOs into regulated financial institutions, MicroFinance Network Occasional Paper (Washington, DC).
5. Christen, R. P.; Rosenberg, R. 2000. The rush to regulate: Legal frameworks for microfinance (Washington, DC, CGAP).
6. Mukherjee, J. 1997. State-owned development banks in micro-finance (Washington, DC, CGAP).
7. Rhyne, E.; Christian, R. P. 1999. Microfinance enters the marketplace, at: <http://www.microlinks.org/pdfs/usaid/microfinancecenters.pdf> (Washington, DC, USAID).
8. Schmidt, R. H. 2000. Building new institutions instead of remodeling existing ones (Frankfurt, IFC).
9. Valenzuela, L. 1997b. “The experience of commercial bank downscalers in microfinance”, in *Small Enterprise Development*, Vol. 13, No. 4, pp. 22–34.

# МОДУЛЬ 9

---

## РОЛЬ РЕГУЛИРОВАНИЯ

### Введение

- 9.1. Стандарты и принципы регулирования и надзора в микрофинансировании
- 9.2. Ключевые переменные и инструменты регулирования микрофинансирования
- 9.3. Международный опыт регулирования МФО
- 9.4. Правовые основы деятельности МФО в Узбекистане

### ВВЕДЕНИЕ

Регулирование — обязательные правила, регламентирующие поведение юридических и физических лиц и установленные государственным органом законодательной (законы) или исполнительной (нормы) власти.

Надзор — внешний контроль, направленный на выявление и усиление соблюдения норм.

Экономисты различных стран издавна спорят о степени допустимого государственного вмешательства в любой рынок. В силу определенных особенностей финансовых рынков их государственное регулирование необходимо для их же существования. Колоссальное неравенство сил агентов, широкие возможности для мошенничества, высокая цена ошибки приводят к тому, что большинство участников просто отказываются бы от участия в таком рынке без контроля третьей стороны.

Регулирование финансовых рынков решает две основные задачи: защита участников рынка и обеспечение финансового благополучия страны.

Защита участников рынка — это борьба как с явными финансовыми правонарушениями, так и с действиями, которые формально не являются мошенничеством, но так или иначе связаны с дезинформацией сторон, сокрытием нужных данных, раскрытием конфиденциальных данных, игре на недостаточной юридической грамотности клиента (манипулятивно составленные договора и т. д.).

Задача по обеспечению финансового благополучия страны — это в первую очередь задача по созданию благоприятного инвестиционного климата по стимулированию здоровой конкуренции. При правильно организованном регулировании все участники рынка должны быть ограничены простыми и понятными правилами игры, но сохранять достаточно свободы, чтобы эффективно развивать бизнес.

Деятельность на финансовом рынке объективно связана с повышенными рисками. Для их регулирования важна эффективная система регулирования банков и системообразующих небанковских финансовых институтов. Последний мировой финансовый кризис выявил уязвимость систем регулирования финансовых рынков практически во всех странах. После кризиса 2008 г. во всем мире усилилась регу-



лирующая функция государства и его присутствие на финансовом рынке. Однако, здесь необходим разумный баланс между необходимостью защиты отечественных участников рынка и развитием конкуренции и рыночных преимуществ. В последние десятилетия все более популярной становится интегрированная модель надзора за финансовым сектором: организация регулирования и надзора за всеми участниками финансового сектора, а также инфраструктурой финансового рынка в рамках единого государственного органа. Таким государственным органом в Узбекистане является Центральный банк. Государственное регулирование финансовых рынков дополняется саморегулируемыми организациями — негосударственными некоммерческими организациями, выражающими интересы банковского, фондового, страхового сообществ, участников инфраструктуры финансового рынка и других финансовых посредников. СРО должны эффективно проводить политику выстраивания отношений с властью, участвовать в формировании законодательной и нормативной деятельности по вопросам банковского дела и финансового рынка.

Превалирующий подход к регулированию финансовых учреждений и надзору над ними ставит во главу угла защиту финансовой системы в целом, а также способность финансовых учреждений возвращать деньги своим вкладчикам, сохраняя при этом рентабельность. Эта задача решается путем: *(i)* определения требований к собственности и разрешенных видов деятельности, *(ii)* предъявления учреждениям требования относительно проведения надлежащей политики управления рисками и соблюдения определенных норм эффективности деятельности, *(iii)* создания систем, позволяющих надзорным органам получать информацию о деятельности учреждения, а также *(iv)* предоставления в распоряжение надзорного органа соответствующих инструментов, в том числе персонала и полномочий по принятию мер. Органы регулирования всё больше уделяют внимание отношениям поставщиков финансовых услуг друг с другом (например, конкуренция, сотрудничество) и с их клиентами (например, сохранение банковской тайны, защита прав потребителей), а также предупреждением использования финансовых рынков в криминальных целях, таких как отмывание денег или финансирование терроризма.

В регулировании сектора микрофинансирования рассматриваются вопросы того, какие именно методы регулирования и надзора помогут обеспечить полную финансовую интеграцию за счет предоставления финансовых услуг миллиардам малоимущих и лицам с низкими доходами, которые сегодня не имеют доступа к таким услугам.

Для разработки надлежащих мер регулирования и осуществления эффективного надзора в секторе микрофинансирования органам регулирования необходимо понимать особенности микрофинансирования и связанные с ним риски, в том числе отличительные особенности клиентов и их потребностей, продуктов и услуг, а также учреждений, их предоставляющих. Ключевой посыл международных рекомендаций заключается в том, что микрофинансирование, как часть всей финансовой системы, необходимо регулировать и осуществлять надзор над всей финансовой системой в целях обеспечения баланса между эффективной доступностью<sup>34</sup>, финансовой стабильностью и финансовой целостностью, но при этом «неразумно брать за образец режим регулирования другого государства без тщательного изучения факторов,

---

34 Как указано в «белом документе», подготовленном в 2011 году CGAP от имени Глобального партнерства «Группы двадцати» для обеспечения финансовой интеграции (GPII), «эффективный доступ» подразумевает удобное и ответственное предоставление услуг по цене, доступной для потребителя и экономически оправданной для поставщика» (стр. 1).

действующих в собственной стране, которые могут потребовать применения иных подходов». Для поддержания столь сложного и постоянно изменяющегося баланса необходимо регулярно проводить анализ выгод и затрат — регулирование и надзор должны быть соразмерными, т. е. затраты не должны быть чрезмерными по сравнению со снижаемыми рисками.

В международной практике регулирования и надзора над микрофинансовой деятельностью различают пруденциальное регулирование и надзор и непруденциальное регулирование. Регулирование и надзор являются **пруденциальными**, когда они направлены на защиту финансовой надежности лицензированного посредника во избежание нестабильности финансовой системы и убытков для простых мелких вкладчиков. Когда учреждение, принимающее депозиты, становится неплатежеспособным, оно не может вернуть деньги своим вкладчикам, и его крах может серьезно подорвать доверие к банковской системе, поэтому пруденциальный надзор направлен на обеспечение того, что лицензированное финансовое учреждение останется платежеспособным или прекратит принимать депозиты в случае, если станет неплатежеспособным. Пруденциальное регулирование и надзор рекомендуется применять в отношении микрофинансовых институтов, привлекающих депозиты, и непруденциальное регулирование — в отношении недепозитных МФО. Широко признается тот факт, что затраты на пруденциальное регулирование оправданы тогда, когда существует риск для стабильности финансовой системы или сохранности депозитов. При отсутствии чрезвычайных обстоятельств недепозитные МФО не должны являться объектом пруденциального регулирования и надзора.

## **9.1. СТАНДАРТЫ И ПРИНЦИПЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ И НАДЗОРА В МИКРОФИНАНСИРОВАНИИ**

Основополагающие международные рекомендации и нормы надзора и регулирования сферы микрофинансирования закреплены в «Руководстве по регулированию и надзору в секторе микрофинансирования: Консенсусные руководящие принципы» Консультативной группы помощи бедным (CGAP), изданном в 2012 г.<sup>35</sup>, а также в принятом в 2010 г. консультативном документе «Микрофинансовая деятельность и ключевые принципы эффективного банковского надзора», опубликованном Базельским комитетом по банковскому надзору (BCBS)<sup>36</sup>. Данные документы также предоставляют обзор современной практики и подходов в регулировании микрофинансовых операций.

Базельский комитет в своем руководстве по применению ключевых принципов регулирования и надзора в отношении микрофинансовой деятельности четко обозначил, что данные принципы относятся только к привлекающим депозиты небанковским кредитным организациям. Согласно ключевым принципам Базельского комитета достигнут консенсус в отношении того, что регулирование и надзор небанковских организаций, мобилизующих депозиты от населения, должны применяться соразмерно с типом и масштабом операций этих организаций. В них также признается, что помимо защиты средств вкладчиков, надзор со стороны официального органа

---

35 «Руководство по регулированию и надзору в секторе микрофинансирования: Консенсусные руководящие принципы», CGAP, октябрь 2012 г.

36 «Микрофинансовая деятельность и ключевые принципы эффективного банковского надзора», Базельский комитет по банковскому надзору, август 2010 г.

может расширить доступ к финансовым услугам вследствие повышения доверия населения к микрофинансовым организациям, совершенствования их операционных стандартов и создания равных условий для банков и небанковских организаций.

Некоторые принципы должны одинаково применяться в отношении банков и микрофинансовых депозитных организаций, независимо от характера микрофинансовой деятельности, сложности или размера регулируемой депозитной организации. В них входят: Принцип 1 — Объективность, независимость, полномочия, прозрачность и кооперация, Принцип 4 — Передача значительной собственности, Принцип 5 — Крупные приобретения, Принцип 12 — Страновой риск и риск передачи, Принцип 24 — Надзор на консолидированной основе, Принцип 25 — Связи внутри страны. Однако применение большинства принципов требует некоторой степени регулировки по сравнению с традиционным банковским делом соразмерно типу и масштабу операций депозитных МФО. При применении этих принципов

### **Вставка 9.1. Базельские основные принципы и депозитное микрофинансирование**

В подготовленных БКБН в 2010 году методических указаниях о применении 25 принципов в отношении микрофинансирования, осуществляемого депозитными организациями, отмечается следующее:

- Требования к лицензированию должны соответствовать масштабам и характеру конкретных видов деятельности организаций, а также системным рискам, возникающим в связи с деятельностью этих организаций. В связи с лицензированием в нормативных документах следует дать четкое определение разрешенных видов микрофинансирования (в том числе, прежде всего, микрокредитования, чтобы провести различие между ним и другими видами кредитов).
- При оценке процедур и технологий управления рисками необходимо понимать и учитывать различия между микрофинансированием и коммерческой банковской деятельностью. В частности, что касается МФО, то их основным активом является кредитный портфель, и поэтому надзорным органам следует обращать основное внимание на кредитный риск и хорошо разбираться в трудоемких методиках микрокредитования.
- Применительно к микрокредитам требования по созданию резервов и их объемы следует определять особо, а не уравнивать с требованиями, предъявляемыми к другим категориям кредитов.
- Требования к ликвидности должны отражать высокие показатели роста МФО и меньшее количество вспомогательных источников ликвидности, равно как и особенности поведения микрофинансовых активов и пассивов.
- Оценка операционных рисков, равно как и процедуры внутреннего контроля и аудита, должны, по мере возможности, учитывать децентрализованный характер методики микрокредитования, а также использование технологий и агентов (или других договорных механизмов и договоренностей об аутсорсинге).

Источник: «Руководство по регулированию и надзору в секторе микрофинансирования: Консенсусные руководящие принципы», CGAP, октябрь 2012 г.

надзорным органам требуются специализированные знания для выявления и оценки рисков, присущих микрофинансированию, в особенности микрокредитованию; дополнительные усилия для эффективного распределения ресурсов надзора; а также пропорциональная основа регулирования и надзора, которая не повышает значительно издержки ведения микрофинансовой деятельности. В них входят: Принцип 2 — Разрешенная деятельность, Принцип 3 — Критерии лицензирования, Принцип 6 — Адекватность капитала, Принцип 7 — Процесс управления рисками, Принцип 8 — Кредитный риск, Принцип 9 — Проблемные активы, оценка убытков и резервы, Принцип 10 — Лимиты крупных рисков, Принцип 11 — Связанные стороны, Принцип 13 — Рыночные риски, Принцип 14 — Риск ликвидности, Принцип 15 — Операционный риск, Принцип 16 — Риск процентной ставки в учете, Принцип 17 — Внутренний контроль и аудит, Принцип 18 — Злоупотребление финансовыми услугами, Принцип 19 — Подход в надзоре, Принцип 20 — Методы надзора, Принцип 21 — Надзорная отчетность, Принцип 22 — Бухгалтерский учет и раскрытия, Принцип 23 — Корректирующие и исправительные меры надзора.

В международных нормах регулирования микрофинансирования подчеркивается, что регулятор должен придерживаться принципа регулирования видов деятельности (характера сделок), будучи нейтральным по отношению к регулируемым учреждениям, создавая тем самым равные условия для деятельности, способствующие конкуренции, а также снижая риск регулятивного арбитража. Поэтому в законодательстве должны быть четко сформулированы определения «микрофинансирование», «микрокредитование», «микрофинансовая организация», виды микрофинансовых услуг. В основу надлежащего *нормативного* определения должно быть положено четкое и учитывающее особенности страны и ситуации определение задачи (задач), решению которой призвано способствовать регулирование. Например, если задача заключается в корректировке пруденциальных норм в отношении депозитных МФО, то, возможно, имеет смысл определить понятие «микрокредитование», исходя из конкретного максимума суммы кредита.

#### **Основные рекомендации в сфере пруденциального регулирования и надзора в микрофинансировании:**

- устанавливать требования к минимальному капиталу на достаточно высоком уровне, чтобы организация могла покрывать, как минимум, расходы на инфраструктуру, управленческую информационную систему (УИС) и начальные убытки;
- четко определять разрешенные виды деятельности;
- устанавливать более высокие требования к достаточности капитала для специализированных депозитных МФО по сравнению с банками;
- члены правления депозитных МФО должны быть независимы от их руководства, и в состав правления должны входить как лица, имеющие опыт работы в сфере финансов и банковского дела, так и лица, хорошо понимающие запросы клиентов;
- требования в отношении создания резервов на возможные убытки по микрокредитам должны быть такими же, что и в отношении других не особенно рискованных видов кредитов;
- не следует разрешать заимствования и проведение операций в иностранной валюте, если организация не в состоянии оценить валютный риск и управлять им;
- требования к кредитной документации должны быть менее жесткими, нежели к кредитной документации обычных банков;

- применительно к микрофинансированию необходим пересмотр — но не обязательно отмена — правил, связанных с работой филиалов;
- содержание и периодичность представления отчетов должны давать надзорным органам возможность проводить анализ, необходимый для эффективного надзора за депозитной МФО;
- не допускать кредитование инсайдеров, за исключением, возможно, небольших социальных кредитов для сотрудников;
- если страна требует от коммерческих банков участия в системе страхования депозитов, она может счесть необходимым предъявить аналогичное требование и к подпадающим под пруденциальный надзор депозитным МФО (в том числе, к финансовым кооперативам, по крайней мере, наиболее крупным);
- для оценки рисков микрофинансирования требуется владение специальными экспертными навыками и методиками, существенно отличающимися от тех, которые надзорные органы применяют в отношении портфелей обычных розничных банков. Надзор в сфере микрофинансирования основан на тщательном анализе систем и принципов политики кредитования, взыскания долгов, управления кредитным риском и внутреннего контроля, а также фактических показателей по портфелю. Для проведения такого анализа необходимо знание методов и деятельности микрофинансирования, а также их квалифицированная интерпретация и оценка;
- использовать инструмент распоряжения о прекращении кредитования с осторожностью. В качестве альтернативы можно применить запрет на выдачу новых кредитов;
- надзор над депозитными МФО следует возложить на ведомство, осуществляющее надзор над коммерческими банками, при этом каждая страна сама решает, следует ли создавать в структуре органа банковского надзора отдельный департамент по надзору за МФО. Саморегулирование и самонадзор — это почти всегда неоправданно рискованная игра с неясным исходом;
- неэффективный надзор может быть хуже, чем его отсутствие, поскольку он дает вкладчикам основания надеяться на определенную степень защиты, которая фактически не может быть обеспечена.
- В последнее время на передний план больше выдвинулись вопросы neprуденциального регулирования, в особенности защиты потребителей и предотвращения финансовых преступлений, включая, в частности, отмывание денег и финансирование терроризма (ОД/ФТ). Neprudенциальное регулирование — не требующее вмешательства правительства для защиты финансового состояния поставщиков услуг — охватывает широкий круг вопросов и, как правило, применяется и к депозитным, и к недепозитным МФО.
- **Основные рекомендации в сфере neprуденциального регулирования микрофинансовой деятельности** включают:
  - Регулирование — при отсутствии особых обстоятельств, таких как крайняя коррупция в секторе ННО, должна допускать осуществление микрокредитования как некоммерческими ННО, так и коммерческими компаниями.
  - Процесс выдачи разрешений на осуществление микрокредитования должен быть понятным и включать внесение записи в государственный реестр и применение простой процедуры вместо prudенциальных мер.
  - Требования к содержанию и частоте регулярных отчетов недепозитных МФО, если таковые представляются, должны отвечать конкретным целям регулиро-

вания и быть менее строгими, чем требования к пруденциальной отчетности депозитных организаций.

- По возможности, все поставщики определенной финансовой услуги должны подпадать под действие единых правил защиты потребителей: достаточность и прозрачность информации — предоставление клиентам точной и понятной информации о ценах и условиях; справедливое обращение — предотвращение практики недобросовестного кредитования и взыскания задолженности и иного неэтичного обращения с клиентами; право обжалования — обеспечение клиентов эффективным механизмом рассмотрения жалоб и урегулирования ошибок или споров.
- Ограничения процентной ставки могут ограничивать доступ, делая невозможным обслуживание малых или удаленных заемщиков.
- Регулирование банковской тайны и общие нормативные правила, касающиеся использования личных данных, защищают конфиденциальность клиентов, но они могут также препятствовать эффективному ведению кредитной отчетности по малоимущим клиентам, затрудняя управление риском чрезмерной задолженности.
- Для большинства потребителей услуг микрофинансирования право обжалования в судебном порядке не является целесообразным по множеству причин (в том числе ввиду необходимых затрат средств и времени), и поэтому внимание должно быть сосредоточено на альтернативных подходах.
- Для здорового развития микрофинансирования крайне важно содействовать созданию широких и подробных баз данных кредитной информации, включающей сведения об остатке текущих кредитов, а также положительную и отрицательную информацию об осуществлении платежей малоимущими клиентами в прошлом, особенно на рынках, близких к насыщению.
- Правовая и судебная реформа в поддержку обеспеченных операций — в частности, принятие закона о залоговом обеспечении и создание доступных реестров залогового обеспечения — может способствовать микрофинансированию.
- Применение правил БОД/ФТ, рассчитанных на обычную банковскую деятельность, к крошечным операциям микрофинансирования может серьезно ограничить доступ к финансовым услугам, если не будет принят подход, основанный на оценке риска. Нормативные акты должны допускать ведение документации в электронной, а не бумажной форме, что может привести к существенному снижению издержек.
- Благоприятный режим налогообложения операций должен основываться на определенных видах деятельности или операций и не зависеть от характера организации и наличия пруденциальной лицензии.
- Действующие МФО вполне могут выступать посредниками от имени профессиональных страховых андеррайтеров. Для облегчения продажи микрострахования МФО нормативные акты, регулирующие страхование, должны разрешать МФО и их сотрудникам (действующим в качестве представителей своих МФО), являться агентами по продаже.

Одним из последних новшеств регулирования среды микрофинансирования являются новые подходы к **надзору за внеофисной (branchless) банковской деятельностью**, оказываемой путем предоставления дистанционного доступа к банковским услугам путем использования таких технологий, как мобильные телефоны и устройства для считывания смарт-карт, для передачи операционных данных, и использование предприятий розничной торговли в качестве основного клиентского

интерфейса. Международные нормы в этой области рекомендуют, чтобы нормативная база для внеофисного банковского обслуживания предусматривала: (i) условия использования агентов или третьих сторон в качестве клиентского интерфейса для банков и небанковских учреждений; (ii) гибкий, основанный на оценке риска режим БОД/ФТ; (iii) четкий режим регулирования выпуска электронно записанных ценностей небанковскими учреждениями; (iv) защиту прав потребителей с учетом особенностей внеофисного обслуживания и (v) регулирование платежных систем, предусматривающее (по меньшей мере в долгосрочной перспективе) широкую операционную совместимость и подключение. Основные положения включают:

- Нормы, запрещающие третьим сторонам действовать от имени финансовой организации при открытии счетов клиентов или операции с наличностью должны быть изменены. В нормативных документах должно четко указываться, что поставщики финансовых услуг несут ответственность за действия своих подрядчиков из числа третьих сторон. Могут быть ограничены типы юридических лиц, которые могут быть агентами или третьими лицами поставщика финансовых услуг, и установлены критерии, которым они должны соответствовать (например, лицензия на вид деятельности или минимальный капитал). В нормах должно быть ясно указано, какие услуги могут оказывать третьи стороны. Если органы регулирования ставят перед собой задачу расширить доступ к финансовым услугам за счет создания возможностей для внеофисного банковского обслуживания, им, как правило, требуется изменить нормы, запрещающие третьим сторонам открывать счета или работать с наличностью.
- Должен быть принят основанный на учете рисков подход к нормам БОД/ФТ (использование упрощенных мер, таких как облегченные МНПК в ситуациях, когда мелкие операции представляют меньший риск отмывания денег и финансирования терроризма) и разрешение агентам (и другим третьим сторонам при условии надлежащего банковского надзора) проверять личность клиента.
- Небанковские эмитенты электронных денег должны подвергаться регулированию и надзору, в т. ч. выполнять требования в отношении ликвидности и платежеспособности. Чтобы снизить риск для клиентов и финансовой системы, органы регулирования могут ограничить использование флоута (т. е. средств населения, хранимых в форме электронных денег эмитентами электронных денег), с тем чтобы средства не подвергались значительному риску. Чаще всего флот должен храниться в виде ликвидных активов с низким риском, таких как государственные ценные бумаги, или на депозитных счетах в пруденциально лицензированных учреждениях (что называется «сохранением средств»). Когда флот хранится на банковском счете, он должен быть изолирован от претензий других кредиторов эмитента электронных денег, например, посредством хранения средств на целевом счете для клиентов и запрещения эмитенту использовать флот в качестве залога (что называется «изоляцией средств»).
- Следует обязать третью сторону раскрывать информацию о том, что она является *посредником*, требовать размещения четкой информации о ценах и сборах, должна предоставляться четкая информация о механизмах обжалования.
- При регулировании доступа к платежным системам необходимо искать баланс между развитием конкуренции и риском сдерживания инноваций. Создание органа по координации усилий различных ведомств, регулирующих внеофисное банковское обслуживание, может повысить вероятность процветания внеофисного банковского обслуживания.

## 9.2. КЛЮЧЕВЫЕ ПЕРЕМЕННЫЕ И ИНСТРУМЕНТЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ МИКРОФИНАНСИРОВАНИЯ

Для обеспечения доступности финансовых услуг при одновременном создании равных условий для деятельности необходимо, чтобы сходные виды деятельности, по мере возможности, становились объектами сходного регулирования вне зависимости от того, в отношении какого учреждения такое регулирование проводится. Способность обеспечивать сходное регулирование сходных видов деятельности определяется как характером конкретной проблемы, на решение которой направлено регулирование, так и методами существующего регулирования различных учреждений (например, в соответствии с одним или несколькими законами) и надзора над ними (например, одним или несколькими органами регулирования). Здесь возможны разные подходы. Согласно «функциональному» подходу, характер надзора определяется видом деятельности. Унифицированный или «интегрированный» подход соединяет пруденциальное и непруденциальное регулирование и надзор под одной крышей.

Некоторые *пруденциальные* правила должны определяться типом учреждения: например, в отношении учреждений разных типов могут применяться разные правила, регулирующие разрешенные виды деятельности или достаточность капитала. Напротив, большинство *непруденциальных* стандартов, применимых в отношении услуг микрофинансирования, могут быть целесообразными независимо от того, какие именно учреждения эти услуги предоставляют.

**Пруденциальное регулирование депозитного микрофинансирования.** Пруденциальное регулирование депозитных учреждений преследует следующие основные цели: (1) защитить финансовую систему страны, не позволяя краху одного учреждения повлечь за собой крах других, а также (2) защитить мелких вкладчиков, которые не имеют возможности самостоятельно отслеживать финансовую состоятельность учреждения. Соответственно инструменты регулирования направлены на достижение этих целей:

**Требование к минимальному размеру капитала.** Наиболее распространенным инструментом пруденциального регулирования является требование к минимальному размеру капитала, т. е. к минимальной сумме, которую владельцы должны внести в качестве капитала учреждения, для получения лицензии на право приема вкладов. Чем ниже планка минимального капитала, тем больше возможное количество учреждений, в отношении которых придется осуществлять надзор. Чтобы не возлагать на надзорный орган чрезмерную нагрузку, требование к минимальному размеру капитала должно устанавливаться на достаточно высоком уровне, на котором МФО могло бы покрывать расходы на инфраструктуру, основные средства и ИСУ, начальные убытки и выйти на конкурентоспособные объемы деятельности.

**Разрешенные виды деятельности.** Регулятор может использовать инструмент предоставления разрешения (лицензии) на определенные виды деятельности. Нормативная база может разрешать определенным учреждениям заниматься только кредитованием и приемом вкладов (или первоначально — только кредитованием, тогда как прием вкладов может быть разрешен позже, с согласия надзорного органа). Другим учреждениям может быть разрешено предоставление услуг по переводу денег или по обмену иностранной валюты. Руководство МФО, вновь получившей лицензию, может не иметь большого опыта в управлении всем спектром направлений банковской деятельности и рисков, таких как оказание услуг по приему вкладов



от физических лиц или управление активами и пассивами. Как правило, при выдаче разрешения на сложные виды деятельности следует исходить из потенциала руководства и опыта работы учреждения.

Согласно ключевым принципам эффективного банковского надзора для микрофинансирования Базельского комитета основные критерии лицензирования депозитных МФО не должны существенно отличаться от таковых в отношении банков, хотя требования к банкам необходимо адаптировать к МФО с учетом их размера, структуры и сложности операций.

**Экономические нормативы.** Экономические нормативы — инструмент регулирования деятельности кредитных организаций пруденциального характера в виде требований (коэффициентов), направленных на поддержание кредитной организацией определенных пропорций показателей деятельности.

**Требование к достаточности капитала.** Уровень достаточности капитала (УДК) — соотношение между капиталом и взвешенными по риску активами — является основным объектом банковского надзора. Согласно ключевым принципам эффективного банковского надзора Базельского комитета в отношении банков устанавливаются консервативные требования к минимальному уровню адекватности (достаточности) капитала, который отражает принимаемые банком риски, и требования к компонентам капитала с учетом способности поглощать риски. Данный принцип должен быть адаптирован с учетом характера микрофинансовых рисков для всех видов МФО и с учетом размера и составляющих капитала депозитных МФО. Если депозитные МФО имеют меньше возможностей по повышению капитала по сравнению с банками или имеют более выраженный риск-профиль, то в отношении их должен устанавливаться более высокий уровень требования к адекватности капитала, чем в отношении банков.

**Ограничения на выдачу необеспеченных кредитов.** Нормативные требования часто ограничивают объем выдаваемых банком необеспеченных кредитов определенной долей его акционерного капитала. Однако, по международным рекомендациям, такая норма не подходит для портфелей необеспеченных микрокредитов МФО, предоставляемых в соответствии с общей методикой микрокредитования, исходя из сути микрофинансирования. Ограничение объемов микрокредитования определенной долей капитала учреждения (как это обычно делается в случае обычных необеспеченных кредитов, предоставляемых банками) сделает микрокредитование невозможным для специализированных МФО.

**Минимальные размеры резервов, создаваемых под возможные убытки по кредитам.** Поскольку микрокредиты обычно предоставляются без соответствующего обеспечения, порядок создания резервов под *просроченные* микрокредиты должен быть более жестким, чем порядок создания резервов в отношении проблемных обеспеченных банковских кредитов. После 60 дней просрочки вероятность непогашения необеспеченного микрокредита, предоставленного на три месяца при еженедельных выплатах, выше, чем кредита, выданного на два года под залог недвижимости и погашаемого ежемесячно. Обычно классификация и создание резервов по микрокредитам должны основываться на количестве дней просрочки, просроченных платежей и/или количестве отклонения от графика погашения.

**Риск ликвидности и валютный риск.** Ликвидность кредитной организации — это ее способность обеспечить своевременное и полное исполнение своих обязательств. Регуляторы могут налагать норматив в виде резерва или коэффициента ликвидности с требованием поддерживать определенное соотношение необреме-

ненных ликвидных активов к депозитам либо устанавливать лимит концентрации привлеченных средств от одного источника финансирования. Управление риском ликвидности должно быть направлено на поддержание достаточного запаса минимальной ликвидности как для обычной деятельности, так и стрессовых ситуаций.

В некоторых странах органы регулирования предъявляют к депозитным МФО менее жесткие требования в отношении ликвидности, нежели к другим депозитным учреждениям. Однако есть основания полагать, что МФО нужно больше, а не меньше ликвидности, чем банкам, так как МФО не могут, как банки, приостановить кредитование (чтобы сберечь денежные средства) и МФО могут не иметь доступа к ликвидности, предоставляемой центральным банком в чрезвычайных ситуациях, равно как и к рыночным источникам ликвидности, на которые рассчитывают банки.

Когда МФО подвержены валютному риску, необходимо предусмотреть ограничения для открытых нетто-позиций МФО в каждой валюте, увязав их с капиталом или доходами учреждения. В целом, политика и процедуры МФО в сфере управления рисками не должны допускать, чтобы организация принимала на себя риски, например, валютные, которыми она не в состоянии управлять.

**Резервы для выполнения требований по депозитам.** Во многих странах требуется резервирование определенной суммы денежных средств в центральном банке или банковском хранилище в размере, равном некоторому проценту от депозитов или определённого типа депозитов. Однако такого рода требование может оттолкнуть мелких вкладчиков, поскольку оно приведет к повышению минимального размера депозитов, с которыми банки и МФО способны работать прибыльно. Принимая решения о размере требуемых резервов, необходимо учитывать этот недостаток.

**Лимиты концентрации риска.** Регуляторы устанавливают пруденциальные лимиты для ограничения подверженности банков риску потенциальных убытков от отдельного заемщика или группы взаимосвязанных заемщиков. Такие требования должны быть адаптированы к депозитным МФО в целях управления риском географической или отраслевой концентрации.

**Ограничение кредитования инсайдеров.** По принципу 11 «Подверженность риску убытков от связанных сторон» Базельского комитета в целях предотвращения злоупотреблений, связанных с кредитованием аффилированных сторон, орган банковского надзора должен требовать, чтобы банки предоставляли кредиты таким организациям и связанным с ними лицам на одинаковых для всех условиях при эффективном наблюдении за таким кредитованием и использовании других мер по контролю за рисками или их минимизации. В случае МФО, не находящихся в собственности их членов и подпадающих под благоприятствующий режим регулирования в силу их ориентированности на малоимущих клиентов, сложно усмотреть причины, по которым кредитование инсайдеров было бы допустимо, за исключением, возможно, небольших социальных кредитов для сотрудников.

**Кредитная документация.** По международным рекомендациям, требования к документации по микрокредитованию должны быть менее жесткими, нежели к кредитной документации обычных банков. Пакет документов на получение микрокредита должен, как правило, включать:

- Заявление о предоставлении кредита
- Копию удостоверения личности клиента (или документа, его заменяющего)
- Кредитную оценку (по крайней мере, если речь идет о кредите физическому лицу — в этом случае в оценку принято включать анализ денежных потоков в домохозяйстве)

- Информацию о предыдущей истории погашения клиентом кредитов в данной МФО (если таковая имеется)
- Кредитная история заемщика, если МФО участвует в системе обмена кредитной историей
- Решение о предоставлении кредита, принятое уполномоченным комитетом или управляющим
- Подписанная и врученная квитанция
- График погашения, по крайней мере, в тех случаях, когда такой график не предусмотрен автоматизированной системой управления кредитом.

**Требования к порядку работы филиалов.** Регулятор может предъявлять определенные требования к открытию и функционированию филиалов МФО. Из соображений безопасности, от МФО может требоваться техническая оснащенность кассовых помещений, наличие охранников, определенные часы работы филиалов. В таких случаях открытие филиалов в сельских, отдаленных или малонаселенных районах может быть сопряжено для МФО со слишком высокими затратами. Потребность клиентов в доступе к финансовым услугам необходимо балансировать с риском безопасности, который всегда присутствует при работе с денежными средствами.

**Отчетность.** Согласно принципу 21 «Надзорная отчетность» Базельского комитета органы надзора должны располагать средствами сбора, оценки и анализа пруденциальных отчетов и статистических данных от банков как на индивидуальной, так и консолидированной основе, а также средствами независимой оценки этих отчетов посредством проведения проверок на местах или с помощью внешних аудиторов. Этот принцип должен быть адаптирован в отношении депозитных МФО в соответствии с их типом и размером операций.

Как правило, требования к отчетности для депозитных МФО и для программ микрофинансирования проще, чем для операций обычных коммерческих банков. Вместе с тем, они должны предусматривать периодическое представление финансовых отчетов, отчетов о проведении внешнего и внутреннего аудита, а также информации о качестве портфеля, использовании заемного капитала, пруденциальных показателей, операционных издержках, структуре финансирования, позиции по ликвидности, размерах открытых позиций в иностранной валюте и периодичности пересмотра процентных ставок.

**Непруденциальное регулирование микрофинансирования.** Непруденциальное регулирование обычно является менее сложным и требует меньших затрат на мониторинг, чем пруденциальное регулирование, как для органов регулирования, так и для поставщиков услуг. Основные переменные и инструменты непруденциального регулирования включают следующее:

- *Разрешение на осуществление микрокредитования* — т. к. недепозитные МФО не нуждаются в пруденциальном регулировании, процесс разрешения им микрокредитования может представлять из себя простую процедуру регистрации в государственном реестре на основе принятия нормативного акта, разрешающего недепозитным МФО осуществлять микрокредитование. При этом объем требуемой информации должен быть увязан с определенными задачами регулирования (например, определение ответственных лиц, проверка на профессиональную пригодность и добросовестность руководителей и т. д.).
- *Непруденциальная отчетность* МФО часто включает в себя (i) базовую информацию об организации, которая обновляется только по мере необходимости (например, информация о местонахождении, правовом статусе, структуре

капитала, должностных лицах и правлении) и (ii) периодически собираемую информацию о деятельности (например, финансовые отчеты и показатели масштабов деятельности и качества портфеля), а также информацию о характеристиках, условиях и стоимости предлагаемых продуктов.

- Установление *правил защиты потребителей*, которые требуют:
  - достаточность и прозрачность информации — предоставление клиентам точной и понятной информации о ценах и условиях;
  - справедливое обращение — предотвращение практики недобросовестного кредитования и взыскания задолженности и иного неэтичного обращения с клиентами;
  - право обжалования — обеспечение клиентов эффективным механизмом рассмотрения жалоб и урегулирования ошибок или споров.
- Требования о *конфиденциальности и защите данных* — обычно регулируются законами о банковской тайне, а также защищаются общими нормативными актами, регулирующими использование и обработку персональных данных.
- *Системы кредитной отчетности* (или бюро кредитных историй) — в различных странах создаются как государственные реестры кредитной информации, управляемые органами финансового регулирования, так и частные кредитные бюро. Содействие созданию широких и подробных баз данных кредитной информации, включающей сведения об остатке текущих кредитов, а также положительную и отрицательную информацию об осуществлении платежей малоимущими клиентами в прошлом, важно для развития микрофинансирования.
- Принятие *закона о залоговом обеспечении и создание доступных реестров залогового обеспечения* может способствовать микрофинансированию, хотя обычно микрокредиты являются необеспеченными.
- *Меры борьбы с финансовыми преступлениями*, включая БОД/ФТ, мошенничество и связанные с ним финансовые преступления (в особенности создание финансовых пирамид) и хищение персональных данных.
- Основные меры БОД/ФТ включают: (i) меры надлежащей проверки клиентов (НПК), такие как проверка личности клиентов (также именуемые правилами «знай своего клиента»); (ii) ведение надлежащего учета и (iii) информирование государственных органов о необычных и подозрительных операциях.
- Нормативные акты в сфере уголовного законодательства для борьбы с мошенничеством, финансовыми преступлениями, хищением персональных данных могут быть достаточными для предотвращения злоупотреблений, связанных с оказанием услуг микрофинансирования.

### 9.3. МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ РЕГУЛИРОВАНИЯ МФО

В большинстве стран Европейского Союза, за исключением Франции, Италии, Румынии, Боснии и Герцеговины, микрофинансирование осуществляется в рамках гражданского кодекса, общего банковского законодательства, законов о кредитных союзах, и в них не принято специальных законов по микрофинансированию. В законодательстве стран Юго-Восточной Азии особый акцент делается на социальной ориентированности микрофинансирования, например, в Филиппинах (также в Индонезии, Мьянме) социальные ориентиры четко обозначены как в самом правовом определении микрофинансирования, так и в аспектах регулирования микрофинансовых организаций.

## **Вставка 9.2. Регулирование микрофинансирования в Филиппинах**

Принятый в ноябре 2015 г. Закон «О микрофинансовых ННО» дает следующее определение микрофинансирования: «Микрофинансирование — устойчивое и жизнеспособное предоставление широкого спектра финансовых услуг бедным и физическим лицам с низкими доходами, занятым предпринимательской деятельностью и обеспечением средств к существованию. Оно использует нетрадиционные и инновационные методологии и подходы, а именно: выдача малых кредитов, упрощенные процедуры кредитной заявки, групповые кредиты на основе характера заемщика, беззалоговые соглашения, кредитование на основе денежных потоков, альтернативные схемы погашения кредитов, минимальные требования к компенсационному остатку/поддержанию минимального остатка, и малые деноминированные сберегательные инструменты, направленные на улучшение базы активов и расширение их доступа к капиталу и сбережениям». Определение микрофинансового кредита в законе (так же как в циркуляре № 272 от 2001 г.): «Микрофинансовые кредиты — малые кредиты, предоставленные базисным секторам (определенным в Законе «О социальной реформе и сокращении бедности») и другие кредиты, предоставленные бедным и домохозяйствам с низкими доходами на микропредпринимательство и малый бизнес для повышения их доходов и улучшения уровня жизни. Такие кредиты предоставляются исходя из денежных потоков заемщика и обычно являются необеспеченными». При этом максимальная сумма таких кредитов не должна превышать 150 000 песо. Микрофинансовые ННО проходят регистрацию в Комиссии по ценным бумагам и биржам Филиппин, не лицензируются. Разрешенные виды деятельности включают осуществление микрофинансовых программ, предоставление микрокредитов и привлечение микросбережений (деPOSITная деятельность запрещается). В рамках других законов и положений микрофинансовые ННО могут предоставлять микрофинансирование сельского хозяйства, жилищное микрофинансирование, микрострахование, услуги системы электронных платежей, денежные переводы. Закон подчеркивает социальную направленность микрофинансовой деятельности ННО путем введения определения: «социальное воплощение (в жизнь) — эффективный перевод миссии микрофинансовой ННО в практику». Деятельность таких ННО регулируется Советом по регулированию микрофинансовых ННО при Комиссии по ценным бумагам и биржам. Совет наделен полномочиями по аккредитации микрофинансовых ННО, сбору регулярной отчетности от них, мониторингу соблюдения ими законодательства, сбору платы за аккредитацию и мониторинг. Также Центральный банк Филиппин и Комиссия по страхованию могут потребовать от Совета проведения им проверок деятельности микрофинансовых ННО. На Совет возлагается установление стандартов финансовых показателей (качество портфеля, эффективность, самокупаемость, охват), стандартов социальных

показателей (социальные цели, механизмы управления и подотчетности, прозрачность, параметры продуктов, каналы поставки и обслуживания, этическое отношение к клиентам), стандартов корпоративного управления (справедливость, ответственность руководства, уважение прав, корпоративная целостность, лояльность, соблюдение законодательства и прозрачность). Законом устанавливаются требования к управлению финансовыми и социальными показателями деятельности. От микрофинансовых ННО требуется соблюдение принципов защиты клиентов: соответствующий дизайн и предоставление продуктов, предупреждение чрезмерной задолженности, прозрачность, практика ответственного ценообразования, справедливое и уважительное отношение к клиентам, конфиденциальность данных, механизмы рассмотрения жалоб. Законом вводится особый льготный режим налогообложения исключительно микрофинансовой деятельности таких ННО: вместо всех национальных налогов эти ННО платят 2% от валовой выручки по микрофинансовой деятельности. Аккредитованные ННО наделяются правом доступа к получению помощи правительственных программ и проектов (в виде грантов на создание потенциала и операционные расходы, льготных займов, средств гарантийных фондов), а также технического содействия в любой форме от правительства, доноров и других организаций по содействию. В Филиппинах микрофинансирование признается также как правовой вид банковской деятельности по Общему Банковскому Закону (2000 г.).

В странах Восточной Европы, России, Кавказа и Центральной Азии модель микрофинансирования представляет собой систему помощи микропредпринимательству на пополнение оборотных средств и развитие бизнеса и имеет чисто коммерческую природу (в отличие от развитых стран, где микрофинансирование трансформировалось в программу поддержки безработных, и деньги на микрофинансирование берутся из бюджетов разных уровней, средств разных фондов). В этих странах микрофинансирование, зародившись в 90-х годах двадцатого века и будучи инициировано некоммерческими организациями в рамках международных проектов, начало переживать стадию трансформации из некоммерческой в коммерческие формы, чем и было, в основном, обусловлено принятие специальных законов, регулирующих микрофинансирование. Прямые определения «микрофинансирование» и «микрофинансовая деятельность» нашли отражение в таких законах, принятых в Румынии (Закон «О микрофинансовых коммерческих компаниях» № 240 от 2005 г.), России (Федеральный Закон «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях», принятый в 2010 г., и с последними изменениями — в июле 2017 г.), Молдове (Закон «О небанковских кредитных организациях», от 16.03.2018 г.), Кыргызской Республике (Закон «О микрофинансовых организациях», 2002 г. в редакции от 16.12.2016 г.), Узбекистане (Закон «О микрофинансировании», 2006 г.). Хотя в большинстве других стран ВЕЦА микрофинансирование как правовое понятие пока не нашло свое отражение в специальных законодательных актах, в нормативной базе ряда стран понятие микрофинансовой деятельности выводится через определения разрешенных видов сделок (микrokредиты, микролизинг и т. д.) микрофинансо-

вых организаций, например, в законодательстве Боснии и Герцеговины (Закон «О микрокредитных организациях» от 2006 г.), Казахстана (Закон «О микрофинансовых организациях» от 26.11.2012 г. с изменениями от 02.07.2018 г.), Грузии (Закон «О микрофинансовых организациях» от 18.07.2006 г. с изменениями от 23.12.2017 г.), Таджикистана (Закон «О микрофинансовых организациях» от 16.04.2012 г.).

Несмотря на то, что микрофинансирование является в глобальном определении широким набором финансовых услуг, обозначаемых аббревиатурой LISTEC (Leasing, Insurance, Savings, Transfers and Crediting), в законодательстве и практике большинства стран акцент делается в основном на микрокредитовании. В законах Румынии, России, Узбекистана, Кыргызстана микрофинансирование трактуется как деятельность микрофинансовых организаций по предоставлению микрокредитов (микрозаймов). Микрокредиты (микрозаймы) определяются как кредиты (займы), имеющие верхний максимальный порог. В некоторых странах, таких как Румыния, Босния и Герцеговина, Россия, Казахстан, Грузия, Узбекистан, определение микрокредита (микрозайма) закреплено в законах, в других странах — в подзаконных актах в зависимости от типа микрофинансовой организации (в законах таких стран, как Кыргызстан, Таджикистан). Целевой характер микрокредитов четко обозначен в законодательстве Румынии (включает не только предпринимательскую деятельность, но и повышение уровня жизни) и Узбекистана (предпринимательскую деятельность), в то время как микрозаймы выдаются без указания цели (в законах Боснии и Герцеговины, России, Казахстана, Кыргызстана, Таджикистана, Грузии).

В большинстве стран ВЕЦА законодательством ограничивается принятие депозитов микрофинансовыми организациями, а кредитные союзы и специализированные микрофинансовые банки являются основными институтами, предоставляющими услуги по сбережению денежных средств. Лишь в некоторых странах принят многоуровневый подход к вопросам разработки политики по микрофинансированию. Разрешенные виды деятельности зависят от правового статуса (коммерческие в сравнении с некоммерческими) и институционального типа (коммерческие банки в сравнении с небанковскими кредитными организациями). При многоуровневом подходе устанавливаются четкие пути для институтов в случае их намерения трансформироваться или перейти из одного институционального типа (или регуляторного «окна») в другой. Как правило, деятельность коммерческих банков, кредитных союзов и кооперативов, а порой и некоммерческих МФО, регулируется отдельными законами, тем не менее довольно распространенной практикой в отношении законов, регулирующих данные типы институтов, является неограничение их участия в микрофинансовой деятельности.

В законодательстве о микрофинансовых (микрокредитных) организациях таких стран, как Грузия, Узбекистан, Румыния, Молдова, предусмотрен один тип МФО — коммерческая МФО.

Румынские микрофинансовые коммерческие компании (МКК), которым запрещено привлекать депозиты населения, могут получать от заемщиков залоговые депозиты с условием последующего депонирования соответствующей суммы в лицензированном кредитном учреждении. В дополнение к предоставлению микрокредитов МКК разрешено предоставлять информационно-консультационные и образовательные услуги, получать займы, управлять средствами, полученными от государственных ведомств. Закон Румынии предусматривает наличие минимального уставного капитала (200 000 евро) для МКК. Правовая среда не предусматривает ограничений на иностранную собственность и управление капиталом. МКК должны соблюдать кон-

фиденциальность сведений о клиентах. МФК должны предоставлять ежегодный отчет по структуре портфеля Национальному банку Румынии. Закон «О МКК» содержит требования по принципам защиты клиентов (защита заемщиков от неправомерных методов кредитования и сбора задолженности и «добросовестное кредитование» или предоставление заемщикам точной и прозрачной информации о стоимости займов). Правовая среда в Румынии предоставляет микрофинансовым организациям право обмениваться информацией о кредитных историях заемщиков через Центральный офис банковских рисков, кредитные бюро или другие кредитные агентства.

Деятельность МФО в Грузии регулируется законом «О микрофинансовых организациях» (принят 18.07.2006 г.). Согласно этому закону «микрофинансовая организация — юридическое лицо, учрежденное в организационно-правовой форме общества с ограниченной ответственностью либо акционерного общества, которое, на основе его заявления зарегистрировано Национальным банком Грузии и осуществляет оговоренную этим законом деятельность под надзором Нацбанка». К допущенным законом для МФО видам деятельности относятся: выдача юридическим и физическим лицам микрозаймов, в том числе потребительских, ломбардных, ипотечных, необеспеченных, групповых и т. д., и с этой целью выпуск платежных кредитных карт; инвестирование в государственные и публичные ценные бумаги; осуществление денежных переводов; исполнение функции страхового агента; консультационное обслуживание в связи с микрокредитованием; получение займов (кредитов) от юридических и физических лиц — как резидентов, так и нерезидентов Грузии; владение долями в уставном капитале юридических лиц, суммарный размер которых не превышает 15% уставного капитала конкретной МФО. Микрофинансовые организации вправе осуществлять и другие, оговоренные для них законодательством финансовые услуги и операции, в том числе связанные с микролизингом, факторингом, обменом валюты, векселями, а также выпуском облигаций, их реализацией, скупкой и т. д. По действующему законодательству, микрофинансовым организациям запрещается получать депозиты как от физических, так и юридических лиц, а максимальный суммарный размер микрокредитов, выдаваемых одному получателю, не должен превышать 100 000 лари. Создать микрофинансовую организацию может любое лицо либо группа лиц, пройдя установленный Национальным банком порядок регистрации. Для регистрации МФО необходимо 2 главных условия: минимальный уставной капитал должен составлять не менее 1 000 000 лари, а директор такой организации должен удовлетворять конкретным критериям, прописанным в данном законе. Деятельность МФО подлежит ежегодному аудиту, финансовая отчетность также должна ежегодно публиковаться. МФО предоставляют Национальному банку отчетность в формах и в сроки, установленные Нацбанком. Требования к соблюдению МФО конфиденциальности информации установлены в самом Законе. Также в Законе отражены условия трансформации НПО в МФО, согласно которым НПО должны до трансформации провести аудит соответствующих активов, которые будут передаваться в уставный капитал МФО. В 2013 г. в закон были внесены изменения касательно предоставления МФО права на выпуск платежных кредитных карт (с целью выдачи микрокредитов). В 2017 г. были повышены требования к капиталу МФО, увеличен максимальный размер микрокредитов, расширен спектр видов деятельности, введены статьи, касающиеся нарушений и санкций, ликвидации МФО.

В законодательстве Боснии и Герцеговины, России, Азербайджана, Казахстана, Кыргызстана, Таджикистана предусмотрено создание организации МФО как в форме коммерческой, так и в форме некоммерческой организации.



В Азербайджане согласно Закону «О небанковских кредитных организациях» (2009 г.) небанковские кредитные организации (по закону кредитные союзы и ломбарды не включаются в НБКО) делятся на тех, которые могут принимать залоговые депозиты и не могут. Азербайджанские НБКО лицензируются Центральным банком. Разрешенные виды их деятельности: выдача обеспеченных и необеспеченных кредитов, факторинг, форфейтинг, лизинг, учет векселей, предоставление гарантий, услуги страхового агента, консультационные услуги. В отношении НБКО, привлекающих залоговые депозиты, Центральный банк устанавливает пруденциальные экономические нормативы: максимальный размер риска на одного заемщика или группу взаимосвязанных заемщиков, максимальный размер кредита связанным лицам, соотношение суммы залоговых депозитов к капиталу, классификация и нормы создания резервов на возможные убытки по активам. Многие МФО, создававшиеся в виде проектов международных организаций, смогли трансформироваться в коммерческие НБКО после принятия закона. Однако, вопросы трансформации (преобразования) регулируются законами, регулирующими организационно-правовые формы НБКО (например, в 2010 г. КредАгро трансформировался из ООО в ЗАО).

В Боснии и Герцеговине МФО изначально были созданы как ННО. После принятия Закона «О МКО» были предусмотрены требования лицензирования для 2-этапной трансформации таких ННО сначала в некоммерческие микрокредитные фонды, а впоследствии в коммерческие микрокредитные компании. Органами регулирования и надзора за МКО являются Банковские агентства, которые лицензируют деятельность МКО. Первым этапом трансформации МКО является подача заявки в банковское агентство на получение лицензии на осуществление микрокредитной деятельности. За выдачей лицензии на право осуществления деятельности следовал процесс внесения МКО в соответствующий реестр. На основе принятых подзаконных актов стал возможен процесс трансформации МКО в микрокредитные фонды и компании. Закон предусматривает, что доля участия МКФ в капитале МКК должна превышать 51%. МКФ разрешается продавать акции МКК, но МКФ обязан сохранять свою долю участия в акционерном капитале в размере не менее 51%. В разрешенные виды операций входят предоставление микрокредитов, приобретение финансовых активов и другого имущества, принятие залогового имущества. Им не разрешено привлекать депозиты. Законом устанавливаются требования к минимальному уставному капиталу отдельно для некоммерческих микрокредитных фондов и коммерческих микрокредитных компаний. От НМФ и КМК требуется создание резервов для покрытия убытков по кредитам. Метод расчета и порядок раскрытия эффективной процентной ставки устанавливается Банковским агентством. Финансовая отчетность, предоставляемая в соответствии с общим бухгалтерским законодательством, подлежит ежегодному аудиту. Аудированные финансовые отчеты подлежат публикации. Законом предусмотрены штрафы в установленных суммах за нарушение законодательства. МКО выплачивают плату Банковскому агентству за осуществление им функций регулирования и надзора.

В России первые МФО появились в середине 1990-х гг. и до принятия закона «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях», который вступил в силу в январе 2011 года, их деятельность не регулировалась законодательно. Закон определил правовые основы и порядок государственного регулирования деятельности МФО, установил размер, порядок и условия предоставления микрозаймов, порядок приобретения статуса и осуществления деятельности МФО, а также права и обязанности уполномоченного органа в сфере микрофинансовой деятельности.

МФО могут осуществлять деятельность в виде микрофинансовой компании или микрокредитной компании. МФО могут быть как некоммерческими организациями (в форме фондов, некоммерческих партнерств, учреждений), так и коммерческими (в форме хозяйственных обществ или товариществ). Кредитные организации, кредитные кооперативы, ломбарды, жилищные накопительные кооперативы и другие юридические лица могут осуществлять микрофинансовую деятельность в соответствии с законодательством, регулирующим их деятельность. Деятельность МФО не лицензируется, однако МФО подлежат регистрации (после регистрации в качестве юридического лица) путем внесения сведений в государственный реестр МФО. Требования для регистрации в реестре МФО понятны и просты, без пруденциальных мер: необходимо только заявление, копии свидетельства о регистрации, копии учредительных документов, копии решения о создании юридического лица и об утверждении его учредительных документов, решения об избрании (о назначении) органов управления юридического лица с указанием их состава на день представления документов, сведений об учредителях юридического лица, сведения об адресе (о месте нахождения) постоянно действующего исполнительного органа, выписки из реестра иностранных юридических лиц соответствующей страны происхождения или иного равного по юридической силе документа, подтверждающих правовой статус учредителя — иностранного юридического лица (для юридических лиц с иностранными учредителями). Спектр микрофинансовых услуг ограничивается лишь предоставлением микрозаймов согласно правовому определению микрофинансовой деятельности в законе как деятельности по предоставлению микрозаймов. Однако виды разрешенных видов деятельности, в дополнение к микрофинансовой, регулируются другими применимыми законами, включают также выдачу займов (кроме займов в иностранной валюте), привлечение денежных средств в виде займов и (или) кредитов, добровольных (благотворительных) взносов и пожертвований. МФО не разрешено привлекать денежные средства от физических лиц, кроме как от учредителей и лиц, предоставляющих денежные средства МФО на основании договора займа в сумме одного миллиона пятисот тысяч рублей или более по одному договору займа с одним займодавцем, а также осуществлять любые виды профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг. Уполномоченный орган (Банк России) ведет реестр МФО и осуществляет регулирование их деятельности. Минимальный размер капитала микрофинансовой компании установлен в размере 70 млн рублей. Специальных правил к минимальному капиталу микрокредитной компании не установлено (распространяются общие требования, предъявляемые к юридическим лицам). Установлены экономические нормативы достаточности собственных средств и ликвидности для микрокредитных организаций и нормативы достаточности собственных средств, ликвидности, максимального размера риска на одного заемщика или группу связанных заемщиков, максимального размера риска на связанное лицо для микрофинансовых компаний, привлекающих денежные средства физических и юридических лиц в виде займов. В законе установлены требования по обеспечению конфиденциальности сведений об операциях заемщиков. Реализованы принципы защиты клиентов: получатели микрозаймов имеют право получать полную и достоверную информацию о порядке и об условиях предоставления микрозайма, включая информацию о всех платежах, связанных с получением, обслуживанием и возвратом микрозайма. МФО имеют право получать кредитную историю заемщика из Бюро кредитных историй. На МФО распространяется обязанность принимать меры, направленные на противодействие легализации (отмыванию) доходов, полученных

преступным путем, и финансированию терроризма, предусмотренные Федеральным законом от 7.08.2001 г. № 115-ФЗ и иными нормативными правовыми актами, принятыми в его исполнение. В этой связи микрофинансовые организации обязаны:

1. Разрабатывать и утверждать правила внутреннего контроля и программы его осуществления в целях предотвращения легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма.
2. Проводить целевой инструктаж и назначать специальных должностных лиц, ответственных за соблюдение правил внутреннего контроля и реализацию программ его осуществления;
3. Сообщать в Росфинмониторинг обо всех операциях, подлежащих обязательному контролю, о которых им стало известно в ходе деятельности, а также об иных операциях, вызывающих подозрение о том, что они осуществляются в целях легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, или финансирования терроризма.

Деятельность МФО в Казахстане регулируется Законом «О микрофинансовых организациях» (26.11.2012 г.). С принятием данного закона началась трансформация микрокредитных организаций (коммерческие МКО в форме хозяйственных товариществ и некоммерческие МКО в виде фондов), созданных ранее в рамках утратившего силу Закона «О микрокредитных организациях» (2003 г.), в МФО. На тот момент у многих МКО появилось желание получить доступ к сбережениям населения, выдавать кредиты выросшим клиентам в большей сумме, чем предельный размер кредита, поэтому некоторые крупные МКО начали думать о трансформации в банк (с подачей документов в Агентство по финансовому надзору). Однако прошедшие подобную реорганизацию МКО, будучи банком небольшого размера, не смогли бы успешно конкурировать с другими, более крупными банками, и в законодательстве был предусмотрен вариант трансформации в коммерческую МФО. Переходными положениями нового закона для МКО был оставлен трехлетний период до 01.01.2016 г., в течение которого они должны были трансформироваться в МФО либо прекратить свою деятельность: коммерческие МКО — перерегистрироваться в МФО, некоммерческие МКО — реорганизоваться либо ликвидироваться. При перерегистрации либо преобразовании МКО в МФО согласно закону в целях учетной регистрации от МКО требуется предоставление дополнительно в уполномоченный орган копии налоговой декларации за последние три года, отражающей доходы по микрокредитам и исчисленную сумму корпоративного подоходного налога. В рамках нового закона предусмотрен только коммерческий тип МФО. В начале 2015 года было принято решение о регулировании рынка микрокредитования, в т. ч. МФО, Национальным банком Республики Казахстан. Хотя лицензирование деятельности не предусмотрено, МФО должны пройти учетную регистрацию для включения в реестр МФО и обязаны соблюдать определенные пруденциальные требования и нормативы. Разрешенными видами деятельности являются: предоставление обеспеченных и необеспеченных микрокредитов, привлечение займов (кроме займов от граждан в качестве предпринимательской деятельности) и грантов, консультационные услуги и реализация специальной микрофинансовой литературы, лизинг и сдача имущества в аренду, страхование в качестве страхового агента, операции с производными финансовыми инструментами в целях хеджирования, *осуществление функций агента эмитента электронных денег*. Требования к минимальному размеру уставного капитала и другие экономические нормативы (минимальный размер собственного капитала, достаточность собственного капитала, максимальный размер

риска на одного заемщика, коэффициент левереджа) установлены в подзаконных актах. Законом предусмотрены принципы защиты клиентов и обеспечения конфиденциальности сведений о заемщике и операциях МФО (за исключением правил предоставления микрокредитов). Введено требование о регулировании предельного размера годовой эффективной процентной ставки, правила расчета которой установлены в подзаконном акте. МФО должны осуществлять классификацию активов и условных обязательств по предоставленным микрокредитам и создавать против них провизии (резервы). В законе также определен порядок ведения кредитной документации по микрокредитам. МФО должны в обязательном порядке быть участниками кредитного бюро и передавать информацию о кредитной истории заемщиков. Регулирующий орган наделен правом проведения проверок деятельности МФО и может применить меры воздействия и санкции, предусмотренные в законе. В рамках Закона «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных незаконным путем, и финансированию терроризма» (28.08.2009 г. в редакции с изменениями 2015 г.) МФО являются субъектами финансового мониторинга и в качестве таковых должны принимать меры по надлежащей проверке своих клиентов (их представителей) и бенефициарных собственников в соответствии с правилами внутреннего контроля в случаях: 1) установления деловых отношений с клиентом; 2) осуществления операций с деньгами и (или) иным имуществом, подлежащих финансовому мониторингу, в том числе подозрительных операций; 3) наличия оснований для сомнения в достоверности в ранее полученных данных о клиенте (их представителях), бенефициарном собственнике. Субъекты финансового мониторинга в целях предотвращения легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма разрабатывают правила внутреннего контроля и программы его осуществления, а также несут ответственность за соблюдение правил и реализацию программ.

Кыргызская Республика и Таджикистан осуществляют подход, аналогичный принятому в Боснии и Герцеговине, различая два типа кредитных МФО, главным образом, на основе их правового статуса (коммерческие в сравнении с некоммерческими). Обе страны, однако, также определили третий тип МФО — депозитные МФО. В Законе Кыргызской Республики «О микрофинансовых организациях» определены следующие три типа МФО: (i) микрокредитное агентство (МКА) — некоммерческая организация, занимающаяся только кредитованием, которая осуществляет свою деятельность на основе свидетельства; (ii) микрокредитная компания (МКК) — коммерческая организация, занимающаяся только кредитованием, которая осуществляет свою деятельность на основе свидетельства; и (iii) микрофинансовая компания (МФК) — коммерческая структура, привлекающая депозиты, которая осуществляет свою деятельность на основе лицензии. МКА и МКК не подлежат пруденциальному регулированию. Для МФК требуется соблюдение пруденциальных норм. МФК могут выдавать обеспеченные и не обеспеченные микрокредиты, принимать срочные вклады (по прошествии 2 лет с момента получения лицензии), осуществлять факторинговые и лизинговые операции, выпускать акции и долговые ценные бумаги. Закон позволяет трансформироваться в МФК микрокредитной компании или агентству, проработавшему два года на основании свидетельства, выданного Национальным банком, и при этом соответствующего квалификационным и другим требованиям Национального банка для получения лицензии на право осуществления деятельности по приему срочных вкладов. В МФК также может трансформироваться кредитный союз, который активно действуя и принимая вклады на взаимной основе

и выдавая кредиты в течение двух лет с момента вступления Закона в силу, меняет организационно-правовую форму на акционерное общество в целях получения лицензии в качестве МФК и при условии, что Национальный банк удостоверится в том, что по сути это то же лицо, которое осуществляло деятельность ранее.

В Законе «О микрофинансовых организациях (16.04.2012 г.), принятом в Таджикистане, определены три типа МФО: микрокредитная депозитная организация (МДО), микрокредитная организация (МКО) и микрокредитный фонд (МКФ). Микрокредитный фонд является некоммерческой организацией и учреждается как общественный фонд. Для МКФ требуется только получение свидетельства в Национальном банке Таджикистана (НБТ) для предоставления микрозаймов и иных услуг. МКО дается определение как коммерческой микрофинансовой организации, осуществляющей деятельность на основании лицензии, выдаваемой НБТ, и предоставляющей микрозаймы и иные услуги. Только МДО может привлекать депозиты на основе лицензии, выданной Национальным банком. МДО могут осуществлять многие виды финансовых посреднических услуг, включая кассовые операции, выдачу гарантий, выдачу и принятие платежных карточек, а также осуществление клиринговых и расчетных операций. МДО могут осуществлять операции в иностранной валюте по истечении одного года деятельности и при условии получения ею дополнительной лицензии. МДО и МКО могут создаваться в форме акционерных обществ закрытого типа или обществ с ограниченной ответственностью. Законом предусмотрено разрешение трансформации МДО в банк, и МКО — в банк или МДО. При преобразовании МДО в банк ее регулируемый капитал должен быть не менее минимального размера уставного капитала, установленного для вновь созданного банка. При преобразовании микрокредитной организации в банк или микрокредитную депозитную организацию ее реальный капитал должен быть не менее минимального размера уставного капитала, установленного для таких, вновь созданных кредитных организаций. При преобразовании микрокредитной депозитной организации в банк ее регулируемый капитал должен быть не менее минимального размера уставного капитала, установленного для вновь созданного банка.

В Боснии и Герцеговине, России, Казахстане, Азербайджане, Грузии, Узбекистане нет отдельного регуляторного «окна» для небанковских депозитных МФО и, соответственно, возможности трансформации из существующего институционального типа МФО в депозитную МФО, поэтому МФО этих стран, намеревающиеся привлекать депозиты в будущем, должны будут думать о трансформации в банк и соблюдении нормативных требований по банкам. Также трансформация будет зависеть от структуры собственности и организационно-правовой формы МФО, соответственно, вопросы преобразования из одной организационно-правовой формы в другую будут регулироваться законами, регулирующими ту или иную организационно-правовую форму. В Узбекистане опция преобразования МКО в банк в настоящее время нереализуема, т. к. Законом «О микрокредитных организациях» такая опция не предусматривается. Правилами проведения МКО финансовых операций (№ 1642 от 23.11.2006 г.) инвестиционная деятельность МКО ограничена лишь размещением средств в качестве депозита в банке, преобразование согласно ст. 50 Гражданского кодекса обозначает смену организационно-правовой формы.

Повышению доступности микрофинансовых услуг способствует применение дистанционного банковского обслуживания — технологии предоставления банковских услуг на основании распоряжений, передаваемых клиентом удаленным образом (то есть без его визита в банк), чаще всего с использованием компьютер-

ных и телефонных сетей. В странах Европейского Союза практическая реализация дистанционного банкинга базируется на Директиве ЕС 2000/46. С точки зрения регулирования дистанционного банкинга — на него распространяются как нормы банковского регулирования в целом, так и положения, посвященные управлению счетом с помощью технических средств (пластиковых карточек, интернет-терминалов и т. д.). В микрофинансовом секторе стран Юго-Восточной Азии и Африки внеофисное банковское обслуживание получило большое развитие, и регуляторы предусмотрели меры регулирования такого обслуживания в нормативной базе. Наряду с нормативной базой, для развития дистанционного банкинга от финансовых институтов требуется выделение значительных средств: ресурсов для разработки требуемой технологической платформы, найма и управления агентами, принятия новых политик и процедур.

Государственный банк Пакистана (ГБП) в рамках Стратегического плана на 2005–2010 гг. предпринял много конкретных шагов по реализации цели расширения доступа бедных к финансовым услугам: МФО были предоставлены налоговые стимулы для трансформации в банки, оказана поддержка Фонду снижения бедности Пакистана для финансирования им инициатив в области повышения доступности финансовых услуг, предъявлено требование к коммерческим банкам о том, чтобы они предлагали «основные (базисные) банковские счета» с минимальным вкладом и обеспечением доступа к банкоматам, финансовые услуги начали предоставляться через почтовые отделения. В 2008 г. ГБП принял Положение о дистанционном банкинге (2008 г.)<sup>37</sup> и призвал коммерческие банки и микрофинансовые банки предоставлять услуги дистанционного банкинга, отметив, что разрешит операторам мобильной сети (ОМС) самостоятельно предоставлять такое обслуживание, если банки не станут действовать быстрее. Пионером в этом направлении стал Микрофинансовый банк Тамир, который в 2009 г. совместно с оператором Теленор Пакистан (мажоритарным акционером банка Тамир) запустили платформу мобильного банкинга EasyPaiza. Положением о дистанционном банкинге (ПДБ) были разрешены 3 модели банковского дистанционного обслуживания («один-один», «один-много», «много-много») путем заключения соглашений между банками и ОМС и соглашений между банками и другими агентами (заправки, сетевые магазины, почта), использующими сотовые телефоны или POS-терминалы для связи с банком. Для всех случаев клиент должен иметь счет в банке путем открытия «дистанционного банковского счета» (ВВ-счет). В модели «один-один» (например, EasyPaiza банка Тамир) банк предоставляет банковские услуги через ВВ-счет через одного оператора (ОМС) или агентскую сеть. В модели «один-много» (например, продукт банка UBL — мобильный кошелек «Орион») банковские услуги предоставляются через ВВ-счет: 1) любому лицу с мобильным телефоном, подключенному к ОМС, имеющему SMS-канал достаточной скорости для процессинга операции или 2) множеству независимых агентов. В модели «много-много» должна быть центральная процессинговая система, обеспечивающая полную интероперационность, позволяющая множеству банков предоставлять свои услуги клиентам многих ОМС или агентских сетей. Согласно ПДБ клиент может открыть один ВВ-счет (т. е. в одном банке один счет) и получить доступ к разным услугам: перечисление со счета на счет, переводы денег между разными лицами, взнос и снятие наличных, оплата счетов, оплата товаров, выдачи/погашения кредитов и денежные переводы. Для предоставления услуг дистанци-

37 См. более детально “Update on Regulation of Branchless Banking in Pakistan”, CGAP, February 2010.

онного банкинга финансовое учреждение должно получить специальное разрешение ГБП, для чего подготовить все необходимые политики и процедуры, усилить управление рисками и функции аудита, определить партнеров, поставщиков услуг и агентов. Вместе с заявкой на получение разрешения подаются сертификаты касательно адекватности управления рисками, безопасности, планы обеспечения непрерывности бизнеса, документы и детальная информация по системам безопасности. Полное разрешение дается ГБП только после получения первичного разрешения и запуска дистанционного обслуживания и предоставления дополнительных документов (агентских соглашений и т. д.). По Положению ПДБ финансовым учреждениям разрешается привлекать третьи стороны в качестве агентов для открытия счетов Уровня 1, услуг по взносу и снятию наличности, оплате счетов по услугам, выдаче и погашению кредитов. Агенты могут предоставлять эти услуги от имени банков при условии наличия соглашений с банком. Однако для этого финансовые учреждения должны установить четкие политики и процессы должной проверки выбранных агентов, процесс надлежащего мониторинга для обеспечения мер БОД/ФТ, предоставить ГБП соглашение с каждым агентом, обеспечить, что любые программы управления рисками охватывают риски, связанные с агентом. При этом в Положении указано, что оно не применяется в отношении электронных денег. В целях защиты клиентов в Положении требуется, чтобы финансовое учреждение ежеквартально публиковало ценник услуг и раскрывало стоимость услуг во всех филиалах, месторасположениях агентов и веб-странице. Банки несут ответственность за действия своих подрядчиков из числа агентов и должны обеспечить и опубликовать указания по рассмотрению жалоб клиентов и разрешению споров (через SMS, интерактивную голосовую почту, электронную почту и рассмотреть в течение 24 часов). Для практики управления риском электронного банкинга финансовые учреждения должны опираться на рекомендации Базельского комитета «Принципы управления риском в электронном банкинге» (2003 г.).

В 2013 г. Банк Индонезии пропилотировал дистанционный бандинг (программа «Laku Pandai») с 5 государственными банками и 3 телекоммуникационными компаниями и в 2014 г. выпустил новые Положения по регулированию дистанционного банкинга, облегчающие использование агентов и требования к документации для коммерческих банков, которые вступили в силу в 2015 г.<sup>38</sup> По Положению в программе могут участвовать индонезийские банки, имеющие филиальную сеть в восточной части Индонезии и/или провинции Восточная Нуса Тенггара, которые уже предоставляют услуги мобильного банкинга в виде интернет-банка и SMS-оповещений. В рамках программы этим банкам разрешается нанять физических или юридических лиц в качестве агента для предоставления микрокредитов (в размере максимум \$1538 клиентам-владельцам основного (базисного) сберегательного счета с хорошей кредитной историей со сроком максимум на 1 год), услуг микросбережений (т. е. основного (базисного) сберегательного счета с максимальным остатком \$1538) и микрострахования лицам, неохваченным или недостаточно охваченным банковскими услугами. Банки, не имеющие электронной банковской платформы, могут присоединиться к программе только после получения лицензии на электронный бандинг от банка Индонезии. Сельские банки и исламские банки тоже могут участвовать в программе при доведении капитала до \$7,7 млн, достаточности капитала на уровне 12% и прибыльные в течение последне-

---

38 “New Indonesian ‘Branchless Banking’ and Microfinance Laws — a catalyst for microfinance growth?”, KPMG Indonesia, 2015.

го года. Положением также установлены требования к надлежащей проверке клиента, предоставлению банком ежеквартальной отчетности по программе и штрафы за несоблюдение Положения. В Индонезии также придается большое внимание развитию системы электронных денег. Положением об электронных деньгах установлено, что банки и небанковские институты (если сумма флоута достигнет \$100 тыс.) для выпуска электронных денег должны получить лицензию от Банка Индонезии. Небанковские эмитенты электронных денег должны 100% флоута держать на депозитном счете в банке. Средства флоута могут использоваться только для выполнения обязательств эмитента перед клиентами и агентами. Банки-эмитенты должны отчитываться по флоуту. Так как электронные деньги, по определению, не являются депозитами, они не защищаются Индонезийской системой страхования депозитов. В случае использования агентов эмитентами для предоставления услуг по денежным переводам и снятию наличности, агент должен иметь лицензию по денежным переводам. Эмитент должен соблюдать меры БОД/ФТ, включая запись сведений, идентифицирующих клиента.

В Кении оператор Safaricom в 2007 г. запустил первым услуги платежей через мобильные телефоны — электронный кошелек M-PESA как систему, позволяющую осуществлять погашения микрофинансовых кредитов, а также сократить расходы на кассовые операции. Услуга получила настолько широкое развитие, что, образно говоря, платить за такси в Найроби стало легче, чем в Нью-Йорке. До 2014 г. в Кении не было принято нормативных актов по регулированию этой услуги, кроме отдельного письма Центрального банка Кении, что M-PESA станет предметом регулирования после принятия Положений о национальных платежных системах (НПС). В 2010 г. Safaricom заключил партнерское соглашение с банком Equity для расширения доступа к финансовым услугам для клиентов M-PESA. Через M-PESA стали обслуживаться кредитные и сберегательные продукты, выдача зарплаты, оплата счетов, переводы денег. В Положениях о НПС Центральный банк применил функциональный подход в регулировании электронных денег (нежели регулирование учреждений). В Положениях было установлено: а) требование о том, что флоут должен быть отделен от собственных средств поставщика услуг и храниться в высококлассных пруденциально регулируемых банках (диверсифицирован, максимально 25% флоута может находиться в одном банке), и не может использоваться для инвестирования или кредитования; б) операторы-эмитенты должны придерживаться международных стандартов по управлению рисками Базельского комитета и требований ФАТФ; в) услуга должна предоставляться через разных агентов (не разрешаются эксклюзивные сделки с агентами); г) учрежден уполномоченный орган — Агентство по управлению операторами платежных систем, являющееся по сути расчетно-клиринговым центром для операций мобильных денег поставщиков платежных услуг, включая эмитентов электронных денег<sup>39</sup>.

#### **9.4. ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МФО В УЗБЕКИСТАНЕ**

В Узбекистане микрофинансовая деятельность регулируется Законом «О микрофинансовой деятельности», принятым в 2006 г. В соответствии с этим законом было дано развернутое легальное определение микрофинансирования как вида

---

39 [www.gsma.com/mobilefordevelopment/kenyas-new-regulatory-framework-for-e-money-issuers](http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/kenyas-new-regulatory-framework-for-e-money-issuers).



деятельности, которое включает предоставление микрозаймов, микрокредитов и микролизинга.

#	Определения	Размеры
1	Микрозайм	Не более 100-кратного размера минимальной заработной платы (МЗП)
2	Микрокредит	Не более 1 000-кратного размера минимальной заработной платы
3	Микролизинг	Не более 2 000-кратного размера минимальной заработной платы

Закон также устанавливает круг организаций, которым разрешается предоставлять микрофинансовые услуги, а именно: коммерческие банки, микрокредитные организации, ломбарды и другие кредитные организации.

Принятие Закона «О микрокредитных организациях» в 2006 г. стимулировало создание новых МКО, финансирующихся за счет внутренних инвестиций и учрежденных как коммерческие организации. МКО могут быть созданы в любой организационно-правовой форме. После прохождения государственной регистрации требуется получить лицензию от Центрального банка Узбекистана на осуществление микрофинансовой деятельности. Перечень разрешенных видов деятельности МКО включает выдачу микрокредитов, микрозаймов, микролизинга, потребительских кредитов, факторинг, информационно-консультационные услуги. Привлечение депозитов не разрешается микрокредитным организациям. Вследствие наличия противоречий между Законом «О микрокредитных организациях» и Законом «О неправительственных некоммерческих организациях» создание МКО в форме некоммерческой организации не представляется возможным.

Значительной вехой на пути разработки концептуальной основы микрофинансирования в стране стало принятие Кабинетом Министров Республики Узбекистан Постановления № 114 «О Программе развития микрофинансирования в Республике Узбекистан до 2010 г.» от 8 июня 2007 г. Основной целью Программы являлась реализация мер по развитию микрофинансирования для увеличения доступа широких слоев населения к микрофинансовым услугам. На основе программы были разработаны основные регулятивные положения для МКО, включая положения о лицензировании их деятельности, правила проведения финансовых операций, правила ведения кассовых операций, требования к системе бухгалтерского учета и финансовой отчетности, квалификационные требования к руководителям МКО.

Новый импульс для дальнейшего развития сферы микрофинансирования и регулирования микрофинансовой деятельности был придан принятием в 2010 г. новой программы мероприятий по дальнейшему развитию сферы микрофинансирования и небанковского сектора республики на 2011–2015 гг. в рамках Постановления Президента Республики Узбекистан № 1438 «О приоритетных направлениях дальнейшего реформирования и повышения устойчивости финансово-банковской системы республики в 2011–2015 гг., и достижения высоких международных рейтинговых показателей». На основе этого документа были разработаны новые нормативные документы, регулирующие деятельность МКО, в том числе положение о требованиях к кредитной политике, положение о классификации активов и создании резервов, положение о порядке проведения аудиторской проверки МКО, положение о порядке проведения проверки МКО и ломбардов.

В отношении МКО применяются как инструменты пруденциального регулирования и надзора, так и методы непруденциального регулирования. Регулятором деятельности МКО является Центральный банк Республики Узбекистан.

Деятельность МКО является лицензируемой. Положением о лицензировании деятельности МКО установлены требования к минимальному размеру уставного фонда МКО на уровне эквивалента 2 млрд сум. Этим же положением предъявляются требования об обязательной технической оснащённости кассовых помещений, наличия программного обеспечения для ведения бухгалтерского учета, телекоммуникационных средств, а также ограничивается круг лиц, которые могут выступать учредителями МКО. Этим же документом регулируется порядок и условия открытия филиалов МКО.

В отношении МКО установлены определенные экономические нормативы:

- норматив достаточности капитала — общий размер сформированного капитала должен поддерживаться на уровне не менее 10% от общей суммы активов МКО;
- МКО вправе привлекать заемные средства от учредителей — физических лиц в размере не превышающем 50% от фактически сформированного уставного фонда (от других физических лиц привлекать займы запрещено);
- сумма всех доверительных кредитов не может превышать 10% от фактически сформированного уставного фонда;
- МКО должны создавать резервы по классифицированным активам: «субстандартным» — в размере 25%, «сомнительным» — в размере 50%, и «безнадёжным» — в размере 100% от непогашенного остатка основной суммы.

Законом «О банковской тайне» регулируется конфиденциальность и защита данных клиентов МКО.

Согласно Закону «Об обмене кредитной информацией» (2011 г.) Центральным банком Республики Узбекистан (ЦБРУз) разработаны положения о порядке обмена кредитной информацией между кредитными бюро, органами и организациями, предоставляющими информацию кредитным бюро, а также положение о порядке предоставления кредитной отчетности и обмена кредитной информацией между кредитными бюро, поставщиками и пользователями кредитной информации. В рамках этих нормативных актов налажен обмен кредитной информацией между кредитным бюро и МКО.

Законом «О залоговом реестре», принятым в 2013 г., регулируется предоставление данных МКО в ГУП «Залоговый реестр» при ЦБРУз.

В Правилах внутреннего контроля по борьбе с легализацией доходов, полученных от преступной деятельности, и финансированием терроризма в небанковских кредитных организациях (2017 г.) закреплены меры БОД/ФТ, обязательные к выполнению микрокредитными организациями.

Согласно Положению о службе внутреннего аудита в МКО, они обязаны создавать службу внутреннего аудита — структурное подразделение, подотчетное высшему органу управления МКО.

МКО обязаны ежемесячно предоставлять в ЦБРУз свои финансовые отчеты и отчет о кредитном портфеле согласно установленного формата.

В отношении МКО также предъявляется требование об обязательном проведении ежегодной аудиторской проверки деятельности МКО с публикацией подтвержденных аудиторами финансовых отчетов в прессе.

Центральный банк осуществляет дистанционный надзор над деятельностью МКО на основе анализа финансовых отчетов и мониторинга финансового состоя-

ния МКО. Также орган надзора проводит плановые, контрольные и внеплановые проверки деятельности МКО на местах в целях оценки их финансового состояния, свойственных их деятельности рисков, а также проверки соблюдения ими требований нормативных актов, регулирующих деятельность МКО. Плановые проверки проводятся согласно установленному плану раз в год.

## КЕЙС-СТАДИ ПО МОДУЛЮ 9

Рассмотрите ситуацию ниже и ответьте на вопросы:

1. Какие изменения предложил регулятор внести в законодательство страны?
2. Как эти изменения отразятся на деятельности микрофинансовых организаций?
3. Каковы международные рекомендации в отношении регулирования вопроса, рассматриваемого в данном примере?

### Каким быть микрокредитованию?

**В Казахстане активно обсуждаются предложения, направленные на ограничение деятельности микрокредитных организаций. Учитывают ли предлагаемые изменения в законодательстве РК действительную международную практику регулирования их работы? Каких негативных социальных последствий стоит ожидать? Об этом журналу «МБК» рассказывает председатель совета директоров ОЮЛ «Ассоциации микрофинансовых организаций Казахстана» Шалкар ЖУСУПОВ.**

*— Шалкар Амангосович, у многих участников рынка существует мнение, что принятие предлагаемых изменений не только не достигнет целей, но и может вызвать обратный эффект. Как эксперт рынка и представитель Ассоциации, защищающей права микрокредитных организаций (МКО) Казахстана, расскажите, какие аспекты их деятельности могут затронуть предлагаемые изменения в законодательстве и чем это грозит заемщикам?*

— Изменения в законодательстве РК, касающиеся деятельности МКО, рассматриваются уже на протяжении нескольких месяцев. Это достаточно серьезный процесс, требующий взвешенных решений, основанных на соответствующих исследованиях того, как последствия этих концептуальных изменений отразятся на микрофинансовом секторе и на потребителях микрофинансовых услуг. К сожалению, подобные исследования в Казахстане не проводились, и мы можем руководствоваться лишь мировым опытом, доступными данными Агентства РК по статистике и действующей в стране практикой микрокредитования.

Среди предлагаемых ограничений, затрагивающих микрокредитование, отмечу несколько важнейших. Во-первых, предлагаемые изменения в Гражданском кодексе РК об установлении максимальной ставки вознаграждения по кредитам, фактически уравнивающие МКО с банками второго уровня (БВУ). Согласно мировой практике ограничение ставок вознаграждения в микрокредитовании всегда негативно сказывалось на доступе потребителей к микрокредитам, особенно в сельской местности. В настоящее время МКО охватывают своими услугами отдаленные сельские районы, включая в ставку вознаграждения высокие операционные затраты по выдаче и мониторингу займов. При ограничении процентных ставок деятельность

МКО в этих районах станет нерентабельной, и сельские жители могут остаться без доступных кредитов. Государству необходимо определить, что важнее: полное отсутствие доступа к микрокредитам или сохранение доступа к ним, но по более высоким ставкам вознаграждения, устраивающим конечного потребителя. На наш взгляд, необходимо применять дифференцированный подход. Такое ограничение более уместно по государственным средствам, выделяемым МКО для кредитования конечных заемщиков. Из членов нашей Ассоциации к такому финансированию имеют доступ лишь единичные МКО. В основном источниками фондирования для МКО являются либо собственные средства, либо коммерческие займы от частных финансовых институтов, в том числе БВУ. Поэтому уравнивание ставок для МКО и банков представляется нелогичным, поскольку банки кредитуют МКО на стандартных коммерческих условиях. Заемщиками МКО являются те лица, которые в силу тех или иных причин не могут получить займы в банках. Поэтому, если МКО функционирует за счет собственных или заемных средств и не участвует в государственных программах, то только конкуренция и наличие постоянного доступа заемщиков к кредитам могут определять итоговую ставку вознаграждения.

Что касается размера ограничения верхнего предела ставки вознаграждения восьмикратным размером ставки рефинансирования Национального банка РК, то этот показатель достаточно условный и учитывает только инфляцию. В этом вопросе было бы уместней рассматривать такие индикаторы, как KAZPRIME, ставка гарантирования вкладов, средняя ставка по сектору по аналогичным кредитным продуктам и прочие. В отличие от БВУ, МКО не имеют доступа к кредитным ресурсам Национального банка, им запрещено выпускать ценные бумаги и привлекать вклады от населения — соответственно стоимость привлекаемых денег становится значительно выше, чем в банках. Кроме того, государство предоставляет БВУ значительные ресурсы через участие в капитале и по целевым программам, помимо этого они получают весомую долю доходов за счет проведения других операций (переводных, валютных и прочих), в то время как МКО зарабатывают только микрокредитованием. Если ограничения по процентным ставкам будут приняты, то логичным будет ограничение маржи БВУ по переводным, обменным и другим операциям.

— *То есть МКО принимают на себя большие риски, кредитую рискованную целевую группу с низким доходом, и несут высокие операционные расходы по обслуживанию небольших по размеру кредитов, а условия для них даже жестче, чем для банков?*

— Да, это так. И вторым важным ограничением деятельности МКО является возможный запрет на принятие залога в качестве обеспечения по кредиту, в том числе недвижимости и (или) земельного участка с расположенным на нем строением. Данная поправка противоречит ряду нормативных правовых актов РК, в том числе Конституции. Речь идет о праве на свободу предпринимательской деятельности и распоряжения своим имуществом, о договорном характере отношений кредитор-заемщик/залогодатель. Кроме того, залог обеспечивает финансовую устойчивость МКО, дисциплинирует заемщика. И ставки вознаграждения по займам, обеспеченным залогом, значительно ниже, они выгодны бизнесменам, для которых порой единственным выходом для создания и дальнейшего развития бизнеса является получение кредита в МКО. Рассматривая обеспокоенность разработчиков в отношении прав заемщиков при залоге недвижимого имущества, необходимо отметить, что процесс оформления залога и реализации регулируется для всех кредитующих организаций (БВУ, ипотечных компаний и МКО) едиными нормами Гражданского

кодекса и Закона «Об ипотеке недвижимого имущества». Речь идет не о выдаче ипотечного займа на покупку жилья, чем МКО не занимаются, а о принятии в залог недвижимости по займам, выданным, к примеру, представителям МСБ на развитие бизнеса. Учитывая, что разработчики предлагают также внести изменения в Закон «Об ипотеке недвижимого имущества», предусматривающие внесудебную реализацию залогов (а именно на эту процедуру регуляторы получают максимальное количество жалоб) только с согласия самого заемщика, ограничения по залогам для МКО можно считать вообще излишними.

В-третьих, действующим законодательством максимальный размер микрокредита на одного заемщика установлен в размере, не превышающем 8000 МРП. В мировой практике ограничение максимального размера микрокредита при отсутствии лицензирования (и соответствующих пруденциальных нормативов) является условным и служит только критерием для участия МКО в государственных программах. Обычно применяется условный показатель определения максимального размера микрокредита — это десятикратный размер ВВП на душу населения (в Казахстане этот показатель примерно равен \$8232).

Предлагаемое ограничение максимальной суммы займа значительно сократит доступ субъектов МСБ к кредитам, поскольку БВУ не охватывают своими программами микро- и малые предприятия, семейные хозяйства, ремесленников, кроме того, может образоваться значительный невосполнимый разрыв между максимальным размером займа, получаемым в МКО, и минимальным, выдаваемым банком субъектам МСБ. В результате нужную сумму заемщик не получит ввиду ее большого размера для МКО, а банк, напротив, его не прокредитует из-за незначительного размера этой суммы.

Могу с уверенностью утверждать, что если все эти ограничения будут приняты, то потенциально большинство из 160 тыс. заемщиков (столько человек в 2009 году по прогнозам Ассоциации получили микрокредиты на общую сумму около 40 млрд тенге) лишится финансирования и может пополнить ряды безработных. Кроме того, сократится объем кредитования малого бизнеса, домашних хозяйств. Банки не смогут восполнить этот пробел ввиду разницы в методиках кредитования и невнимания к целевой группе МКО, которые дают деньги там, где не представлены кредитные продукты банков или они не отвечают требованиям и возможностям заемщиков.

Однако, принимая во внимание факторы, из-за которых выдвигаются предложения по ограничению деятельности МКО, Ассоциация поддерживает такие инициативы, как обязательное указание в договорах МКО годовой эффективной ставки вознаграждения, и считает необходимым предложить альтернативное решение имеющихся проблем. Целесообразно рассмотреть опыт оценочной и аудиторской деятельности в Казахстане и других странах по созданию института саморегулируемых организаций и внедрить его в микрокредитовании. Наличие саморегулируемых организаций и обязательное членство в них всех МКО, на наш взгляд, даст толчок новому этапу развития микрокредитования, характеризующемуся качественным развитием сектора, повышением прозрачности, должной защитой прав заемщиков, предотвращением появления в секторе недобропорядочных организаций и финансовых пирамид под вывеской «МКО». Государственные органы совместно с Ассоциацией смогут выработать необходимые нормативные документы по членству в саморегулируемых организациях, критерии их деятельности и отчетности. Также в качестве оперативных мер Ассоциация предлагает повысить требования по капитализации МКО и ввести коэффициент максимального размера займа на одного заемщика не

более 10% от уставного капитала. Данные меры разовьют микрокредитование в стране, смогут обеспечить большее количество заемщиков качественными услугами.

— *Получается, у микрофинансирования большой потенциал?*

— Он огромен. На сегодняшний день населению доступно только микрокредитование, но классическое понимание микрофинансирования включает в себя предоставление различных услуг. Во всем мире небанковское микрофинансирование представляет собой один из наиболее эффективных инструментов как в решении социальных проблем, так и экономических вопросов. В Казахстане уже назрела необходимость в том, чтобы разрешить МКО осуществлять различного рода посреднические (агентские) услуги, не оказывающие негативное влияние на стабильность всей финансовой системы. Например, МКО могут выступать в качестве страхового брокера или агента БВУ по некоторым их продуктам и услугам в отдаленных селах, где они недоступны населению, таким образом увеличивая охват. Ассоциация надеется найти понимание и поддержку в Правительстве, Администрации Президента, НДП «Нур Отан» и регуляторных органах, благодаря чему микрофинансовый сектор страны сможет принять активное участие в реализации Послания Президента РК Нурсултана Назарбаева «Новое десятилетие — новый экономический подъем — новые возможности Казахстана».

Источник: *«Мой бизнес в Казахстане», № 02 (04) Февраль, 2010 г.*

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И ВОПРОСЫ ПО МОДУЛЮ 9**

Проанализируйте законы и нормативные акты Республики Узбекистан и подготовьте материал для ответа на следующие вопросы:

1. Какие законы и нормативные акты приняты в Республике Узбекистан по противодействию отмыванию доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма?
2. Какие органы регулируют меры по противодействию отмыванию доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма?
3. Каковы требования регулятора в отношении мер, которые должны предпринимать МФО Узбекистана, по противодействию отмыванию доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма?

### **Меры по противодействию отмыванию преступных доходов в Южной Африке**

Южная Африка является членом FATF с июня 2003 года. Законом о Центре финансовой разведки (FICA) от 2001 года предусматривается создание Центра финансовой разведки (FIC) в структуре Национального казначейства Южной Африки, ответственного за надзор за подозрительными транзакциями и координацию политических усилий, направленных против отмывания денег в стране.

FICA объединяет широкий круг организаций: от банков и страховых компаний до компаний, занимающихся денежными переводами. Недепозитарные микрофинансовые организации не подпадают под его юрисдикцию, если они не занимаются переводами денег. Однако, при этом действия закона распространяются на регулируемые организации, предлагающие продукты на микрофинансовом рынке.

На сегодняшний день FIC приняла нормативы, предусматривающие идентификацию личности клиентов и требующие от «подотчетных» организаций уведомления о подозрительных и необычных транзакциях. Такие требования «знать своего клиента» применяются к новым клиентам с июня 2003 года и для существующих клиентов постепенно применялись с начала 2004 года в соответствии с международными стандартами, обязывая финансовые организации проверять идентификационный код, дату рождения, номер плательщика подоходного налога и адрес проживания, «сопоставляя этот подробный отчет с информацией, которая может обеспечить такую проверку и которую можно получить практически». На практике последнее было истолковано банковским сектором как необходимость требовать счета за оплату коммунальных услуг, что широко распространено в других странах.

Многие малоимущие клиенты не имеют налогового номера и не в состоянии привести доказательства своего места жительства третьими лицами; как оказалось, треть семей с невысоким доходом не имеет формального адреса. Эти требования

тем самым ограничивают возможности малоимущих и некоторых мелких предпринимателей открывать банковские счета.

FIC выпустила рекомендации в апреле 2004 года, в которых поддерживается идея использования учета рисков на основе идентификации клиента и проверки этих данных. Исключения (номер 17) в законе о FICA отменяют требования «знать своего клиента» для категории клиентов, известной как «массовые клиенты банков». Исключение относится к счетам, имеющим постоянный максимальный баланс около \$4000, что ограничивает размер поступающих и снимаемых средств, и с которых невозможно осуществлять международные переводы.

Из-за трудностей в применении этих льгот Консультативный совет по проблемам отмывания денег поднял этот вопрос перед министром финансов в июне 2004 года. Он заинтересовался рекомендациями Совета в отношении льгот, которые расширили бы доступ более широким кругам населения к финансовым услугам. В ноябре 2004 года это привело к появлению пересмотренных норм в отношении льгот, где они более точно истолковывались и где рассматривались проблемы идентификации личности малоимущих клиентов, которые очень беспокоили представителей отрасли. Однако специалисты предлагали, чтобы изменения стали более глубокими, и были отменены требования предоставления номера плательщика налогов и проверка адреса проживания, кроме случаев, когда есть основания подозревать подлог.

Источник: FIC: [www.fic.gov.za](http://www.fic.gov.za); Дженеzis Аналитикс, Краткое исследование последствий внедрения рекомендаций FATF; Л. Де Кокер, Идентификация личности клиента и контроль отмывания денег: Перспективы закона FIC 38 2001 года.

## ТЕСТЫ

1. **Какие две основные задачи решает регулирование финансовых рынков?**
  - A. Защита кредиторов и обеспечение финансовой стабильности рынков
  - B. Защита участников рынка и обеспечение финансового благополучия страны
  - B. Контроль финансовых организаций и недопущение просрочек
  - Г. Контроль финансовых организаций и защиту активов инвесторов
  
2. **Регулирование и надзор, когда они направлены на защиту финансовой надежности лицензированного посредника во избежание нестабильности финансовой системы и убытков для простых мелких вкладчиков, являются:**
  - A. Пруденциальными
  - B. Непруденциальными
  - B. Консервативными
  - Г. Либеральными
  
3. **Какие расходы должен как минимум покрывать минимальный капитал МФО:**
  - A. Зарплату персонала, расходы на здание и оборудование
  - B. Административные расходы и финансовые издержки
  - B. Расходы на амортизацию и зарплату персонала
  - Г. Расходы на инфраструктуру, управленческую информационную систему (УИС) и начальные убытки



- 4. Что из следующего не требуют правила защиты потребителей в микрофинансировании:**
- А. Достаточность и прозрачность информации
  - Б. Справедливое обращение
  - В. Предоставление льгот и скидок
  - Г. Право обжалования
- 5. Регуляторы устанавливают лимиты концентрации риска при:**
- А. Пруденциальном регулировании
  - Б. Непруденциальном регулировании
  - В. Консервативном регулировании
  - Г. Либеральном регулировании
- 6. Соотношение между капиталом и взвешенными по риску активами показывает:**
- А. Уровень ликвидности капитала
  - Б. Уровень достаточности капитала
  - В. Уровень прибыльности капитала
  - Г. Уровень обеспеченности капитала
- 7. Сумма всех доверительных кредитов в МКО в Узбекистане не может превышать:**
- А. 10% от фактически сформированного уставного фонда
  - Б. 15% от фактически сформированного уставного фонда
  - В. 20% от фактически сформированного уставного фонда
  - Г. 25% от фактически сформированного уставного фонда
- 8. В каком размере МКО должны создавать резервы по сомнительным микрокредитам:**
- А. 10%
  - Б. 25%
  - В. 50%
  - Г. 100%

## ОТВЕТЫ

1–Б; 2–А; 3–Г; 4–В; 5–А; 6–Б; 7–А; 8–В.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Закон Республики Узбекистан «О микрофинансировании», 2006.
2. Закон Республики Узбекистан «О микрокредитных организациях», 2006.
3. ПП-№ 1438 «О приоритетных направлениях дальнейшего реформирования и повышения устойчивости финансово-банковской системы республики в 2011–2015 гг., и достижения высоких международных рейтинговых показателей».

4. Basel committee on banking supervision./Microfinance activities and the Core PrinciplesforEffectiveBankingSupervision./Consultativepaper./February2010.
5. R. P. Christen, K. Lauer, T. R. Lyman, R. Rosenberg/CGAP./Microfinance Consensus Guidelines: A guide to regulation and supervision of microfinance./April 2011.
6. Expert group report/European Commission./The Regulation of Microcredit in Europe./April 2007.
7. CGAP Focus Note./Responsible Finance: Putting Principles to Work. Spetember 2011.
8. Экспертный доклад, подготовленный CGAP от имени Глобального партнерства «Группы двадцати» для расширения доступа к финансовым услугам./Всемирные нормоустанавливающие органы и доступность финансовых услуг для малообеспеченного населения: Разработка соразмерных стандартов и рекомендаций./Октябрь 2011.
9. М. Браун, Р. Якобс./IFC./Сравнительный анализ концептуальных основ и законодательства о микрофинансировании выборочных стран./2011.

# МОДУЛЬ 10

---

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МФО

### Введение

- 10.1. Понятие стратегического планирования и его роль в деятельности МФИ
- 10.2. Роль видения, миссии (основной цели), ценностей и задач в определении стратегического направления деятельности организации
- 10.3. Методы, позволяющие эффективно отражать и информировать о видении, миссии и цели организации
- 10.4. Консалтинг по микрофинансированию

### ВВЕДЕНИЕ

Стратегическое планирование — это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функции организации, мотивации и контроля, ориентированных на выработку стратегических планов.

Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции, не используя преимущества стратегического планирования; организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия.

Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации. Процируя все вышенаписанное на реалии обстановки в нашей стране, можно отметить, что стратегическое планирование становится все более актуальным для узбекских предприятий, которые вступают в жесткую конкуренцию как между собой, так и с иностранными корпорациями. Наряду с данными предприятиями также стоят и МФО, которые в последнее десятилетие играют все большую роль в развитии общества.

### 10.1. ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ЕГО РОЛЬ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МФИ

Стратегическое планирование — это процесс выбора долговременных целей организации и наилучшего способа их достижения. Стратегическое планирование, являясь одной из составляющих управления деятельностью МФО, определяет важнейшие показатели функционирования и является главной формой реализации целей организации.

На современном этапе существует объективная необходимость формирования стратегии МФО с учетом конъюнктуры рынка, что позволило бы снизить ее риски в процессе своей деятельности. А комплексный подход к реализации стратегии МФО дает согласование показателей по функциональным областям деятельности, подразделениям МФО и позволяет улучшать конкурентоспособность в более короткие сроки по сравнению с другими методами управления. Содержание понятия «стратегия» на общетеоретическом уровне представляется весьма неоднозначно. Первым данное понятие по отношению к управлению фирмой ввел А. Чандлер в начале 1960-х годов. Он представил стратегию как «определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, утверждение курса действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей».

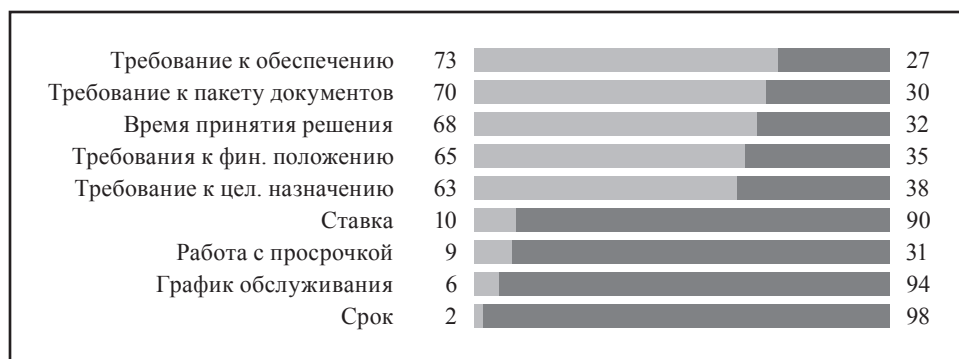
Применительно к финансовой сфере можно выделить следующие определения стратегии:

- «выбор наилучших путей достижения целей организации средствами стратегии»;
- «совокупность долгосрочных решений относительно способов удовлетворения потребностей существующих и потенциальных клиентов компании за счет использования ее внутренних ресурсов и внешних возможностей»;
- «концептуальная основа деятельности, определяющая важнейшие цели, пути их достижения и отличающая организацию от конкурентов. Значение стратегии состоит в том, чтобы, во-первых, сконцентрировать внимание на определённых возможностях, во-вторых, отбросить все другие возможности как несовместимые со стратегией».

Последнее определение наиболее полно отражает содержание понятия «стратегия» на общетеоретическом уровне. На данном уровне представления понимаем стратегию как концептуальную основу деятельности, определяющую ориентиры для принятия важнейших решений, касающихся продуктов, структур и т. д. Концептуальная основа направлена на повышение конкурентоспособности организации по отношению к конкурентам. Этот подход фиксирует общие принципы формирования содержания стратегии любого типа организации, в том числе и микрофинансовой.

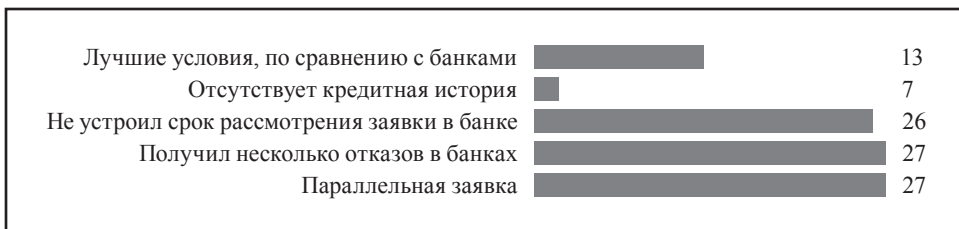
Применительно к финансовой деятельности необходимо отметить, что микрофинансовые организации, как правило, имеют свою технологию и условия работы с клиентами, поэтому они не составляют прямой конкуренции более крупным

**Рисунок 10.1. Различия условий заимствования ресурсов в банках и МФО, %**



Источник: Исследование «Рынок микрозаймов для малого и среднего бизнеса».

**Рисунок 10.2. Причины обращения предпринимателей в МФО за займом**



финансовым институтам. Например, банки располагают бóльшим объёмом дешёвых ресурсов, чем микрофинансовые организации, и кредитуют бизнес, как правило, существующий на рынке достаточно длительное время. МФО, как правило, кредитуют начинающий бизнес, с отсутствием какой-либо кредитной истории.

Таким образом, конкуренция между банками и МФО незначительна и идет на пользу заемщику. На рисунке 10.1 отражены различия в условиях заимствования в банках и МФО, по мнению предпринимателей.

Предприниматель, начинающий свою кредитную историю в МФО, по мере становления и развития своего бизнеса, в дальнейшем, как правило, переходит в статус банковского клиента. Большинство предпринимателей предпочитает обращаться в МФО в силу более высокой оперативности принятия решений, иногда по причине временного отсутствия ликвидности и наличия просроченных платежей по банковским кредитам. Часть предпринимателей удовлетворена условиями, предлагаемыми МФО, где по займам отсутствуют поручительства и какие-либо залоги (рисунок 10.2).

Можно выделить следующие возможные факторы, определяющие специфику стратегии в микрофинансовой сфере:

- МФО, по сравнению с банками, более молодой финансовый рынок, обеспечивающий лучшие возможности для дифференциации предлагаемых услуг;
- лояльность к клиенту, обеспечивающая менее строгие требования к заемщикам;
- более высокая оперативность принятия решений по сравнению с банками;
- рассмотрение заявок клиентов с отсутствием кредитной истории;
- удобная форма предоставления необходимого микрофинансового инструмента;
- долгосрочное сотрудничество с клиентом;
- индивидуальный подход к рассмотрению каждого потенциального заемщика.

Необходимость стратегического планирования любого хозяйствующего субъекта состоит в таком выборе целей организации, при котором достигается увеличение ее стоимости, максимизируется прибыль и оптимизируется структура капитала. С помощью стратегического планирования можно достигнуть:

1. оптимального распределения и использования ресурсов;
2. достижения организацией господствующего положения на рынке;
3. адаптации к внешней рыночной среде посредством анализа сильных и слабых сторон организации, использования ее преимуществ, оценки потенциальных рисков.

Стратегическое планирование в современных условиях охватывает период времени порядка 3–5 лет. Однако такой временной интервал носит условный характер, поскольку зависит от экономической стабильности и возможности прогнозирования объемов финансовых ресурсов и направлений их использования. В ходе

стратегического планирования ведется активный поиск альтернативных вариантов, осуществляется выбор лучшего из них и построение на этой основе стратегии развития организации.

Ключевые моменты стратегического планирования:

- стратегия разрабатывается высшим руководством;
  - стратегический план должен быть подкреплён исследованиями и фактическими данными;
  - стратегические планы должны быть гибкими для возможности их изменения;
  - планирование должно приносить пользу и способствовать успеху компании.
- При этом затраты на реализацию мероприятий должны быть ниже величины выгод от их реализации.

Каждая микрофинансовая компания ставит перед собой цель получить реальную прибыль от своей деятельности. Поэтому в число важных составляющих стратегического плана развития будут входить следующие направления:

1. результативность;
2. четкость;
3. сбалансированность;
4. привлечение платежеспособных клиентов;
5. эффективный скоринг;
6. оптимизация затрат.

Компании, обладающие небольшим портфелем финансового капитала, уже постепенно отказываются от планов на долгосрочную перспективу и ориентируются на маркетинг краткосрочных действий.

## 10.2. РОЛЬ ВИДЕНИЯ, МИССИИ (ОСНОВНОЙ ЦЕЛИ), ЦЕННОСТЕЙ И ЗАДАЧ В ОПРЕДЕЛЕНИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Как видно из рисунка, стратегическое направление МФО определяют четыре ключевых компонента:

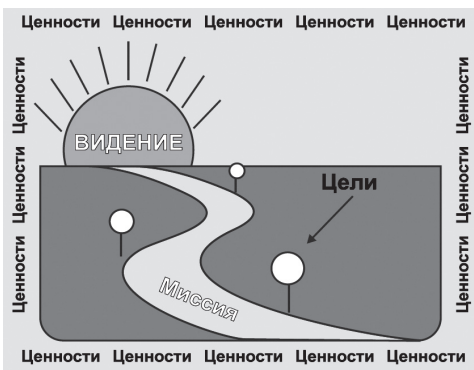
1. Видение.
2. Миссия.
3. Ценности.
4. Цели.

### Видение

Видение — это общая картина, из которой ясно, куда МФО направляется и каким хочет видеть свое будущее. Это описание того, как изменится и будет выглядеть окружающий мир, если МФО выполнит свою миссию.

Видение — это долгосрочная перспектива; прежде чем задуманное сбудется, может смениться не одно поколение.

Не существует общепринятой или рекомендованной процедуры для формулирования видения. Даже когда общая картина понятна, ее порой трудно облечь в слова.



Но как только организация сформулирует свое видение будущего, оно станет мощным источником вдохновения и мотивации, ориентиром для движения вперед. Оно ставит перед МФО высокие и благородные цели, мотивирует на их достижение и не дает свернуть с пути. Для этого важно, чтобы видение было сформулировано четко и кратко, чтобы все, кому оно предназначено, могли его понять, усвоить и выразить в словах.

### **Примеры формулировок видения**

Нация, где каждый обладает человеческим достоинством и имеет возможность обеспечить собственные потребности и потребности других людей. ~ ZambukoTrust, Зимбабве

Мир, в котором всем доступны качественные, недорогие, рыночно-ориентированные финансовые услуги. ~ MicroSave

Сделать так, чтобы лицо каждой бедной женщины светилось уверенностью, что она достойно справится с трудностями повседневной жизни. ~ Армия Спасения, Лусумпуко, Замбия

Мы хотим сделать этот мир миром надежд, толерантности и социальной справедливости; миром, где покончено с нищетой и все живут достойно и с уверенностью в будущем. ~ CARE

Быть лидером в сфере оказания качественных финансовых услуг микро- и малым предпринимателям как вклад в «банкизацию» (“bankarización”), финансовое посредничество и развитие нашей страны. ~ Mibanco, Перу

Мы хотим, чтобы бедные и беднейшие люди выбрались из нищеты и построили для себя лучшее будущее благодаря своему творческому динамизму и истинной ценности и с помощью финансовых услуг Фонда. ~ Capital Aid Fund for the Employment of the Poor (CEP), Вьетнам

BancoSol является и останется ведущей организацией в области микрофинансирования по кредитному портфелю и числу клиентов в каждом регионе страны, где она ведет свою деятельность. ~ BancoSol, Боливия

Даже если у МФО нет ярких формулировок для PR-материалов, ей тем не менее необходимо общее видение будущего. К примеру, по словам Карлоса Данеля из Compartamos (Мексика); «С самого начала у нас было четкое видение перспективы — мы хотели быть массовой организацией». Пока что можно сказать, что Compartamos успешно движется в этом направлении — сейчас это одна из крупнейших, наиболее прибыльных и быстрорастущих МФО в Латинской Америке (Miller, 2005) — более 300 000 заемщиков на конец 2004 года.

Исходя из своего видения будущего, Compartamos была вынуждена сделать непростой выбор в отношении шести степеней охвата. Стремление организации обеспечить широту и длительность заставило пожертвовать ценностью и стоимостью. Использование стандартной методики «сельского банка» приводит к большому отсеву клиентов, а процентная ставка по займам значительно выше, чем у других МФО в регионе. Однако сейчас, когда Compartamos уже твердо ступила на путь массовости, она начинает снижать процентную ставку для групп повторных заемщиков и экспериментирует с более гибкими схемами солидарных групповых и индивидуальных займов.

## Миссия

Слово «миссия» происходит от латинского *missio* — «посылать». Миссия МФО говорит о том, для чего организация послана в этот мир, в чем смысл ее существования, в чем суть предназначения МФО. Миссия должна объяснять, что собирается делать МФО для реализации своего видения.

Миссия написана более конкретно, чем видение, и ее обычно легче сформулировать. Подобно видению, миссия должна быть краткой и ясной, но, в отличие от видения, она должна быть конкретной и точной. Хорошо сформулированная миссия отвечает на все или почти все из следующих вопросов:

Кто мы? (название, институциональная форма)

Кого мы обслуживаем? (целевой рынок)

Где мы работаем? (географический регион, сектор)

Чего мы хотим достичь? (основные цели)

Как мы этого достигнем? (стратегия или метод оказания услуг)

Зачем мы существуем? (цели, которых мы стремимся достичь, желаемое воздействие, изменения или результаты)

Как правило, неэффективные формулировки миссии имеют следующие недостатки:

- *Нечеткость.* Двусмысленность или недостаточная ясность миссии сбивает людей с толку, препятствует эффективности и может помешать достижению ключевых целей организации.
- *Статичность.* Миссия, которая не менялась очень долгое время, скорее всего, устарела и уже не ориентирует МФО в нужном стратегическом направлении. Миссию следует регулярно пересматривать, чтобы убедиться, что она по-прежнему актуальна в изменчивой окружающей обстановке (например, всё более требовательная клиентура, усиление конкуренции, технический прогресс).
- *Несоответствие реальности.* Если официальная миссия существенно отличается от неофициальной миссии, какой ее видят рядовые сотрудники, в МФО возникнет внутренний конфликт. Чтобы решить проблему наличия разных или конфликтующих между собой миссий (например, когда миссию организации по-своему видит новый менеджер или важный спонсор), целесообразно провести сессию стратегического планирования для корректировки существующей миссии с учетом иных ожиданий или новых реалий.
- *Завышенные ожидания.* Нереальная миссия не создает у людей мотивацию. В хорошо сформулированной миссии выдержан разумный баланс между трудностью и достижимостью задуманного.

Сформулированная миссия представляет ценность для организации с нескольких точек зрения:

- Постоянно напоминает всем в организации о главном в их работе
- Объединяет сотрудников организации и других заинтересованных лиц общей целью
- Служит основой для планирования и постановки конкретных задач
- Способствует эффективному и целенаправленному принятию решений
- Придает уверенность, необходимую для действий
- Облегчает процесс мониторинга и оценки
- Проясняет вопрос о приоритетных аспектах охвата
- Отличает Вас от конкурентов



## **Вставка 10.1. Примеры формулировок миссии**

FINCA оказывает финансовые услуги беднейшим семьям в мире, чтобы они могли создавать собственные рабочие места, увеличивать семейные доходы и повышать свой уровень жизни. Мы оказываем эти услуги с помощью глобальной сети самокупаемых организаций, управляемых на местном уровне. ~ FINCA

Мы работаем над оказанием всесторонних финансовых услуг гражданам, микропредпринимателям, а также малым и средним предприятиям, которые действуют в наиболее уязвимых секторах экономики и представляют большинство населения Боливии. ~ BancoSol

Способствовать развитию микропредпринимателей Колумбии путем выдачи займов, проведения бизнес-тренингов и оказания технической поддержки; постоянно обеспечивать высокий уровень работы и улучшать качество услуг; оставаться верными фундаментальным ценностям, которые лежат в основе нашего видения — таким как честность, ответственность, уважение, мастерство, служение людям и принципиальность. ~ ADEMCOL, Колумбия

Нести финансовые услуги и социальное просвещение беднейшему населению в неохваченных или недостаточно охваченных районах Непала на долгосрочной основе. ~ NirdhanUtthanBankLimited, Непал

Создавать коммерчески самокупаемые финансовые и информационные продукты и сети для микропредпринимателей с целью повышения их доходов, создания рабочих мест и преодоления социальной изоляции беднейшего населения Африки. ~ PRIDE Африка

Наша миссия — работать вместе с бедными и беднейшими гражданами и служить малообеспеченным людям путем содействия их устойчивому экономическому развитию за счет предоставления им кредитных и сберегательных услуг на основе принципов честности, своевременности и эффективности, чтобы воплотить наше видение перспективы снижения бедности и чтобы Фонд CEP стал сильной микрофинансовой организацией Вьетнама. ~ CEP, Вьетнам

Обеспечить легкий и быстрый доступ к микрофинансированию всем людям с низкими доходами. ~ PADME, Бенин

Реализовать на национальном уровне высококачественные банковские продукты и услуги по премиальным ценам для удовлетворения потребностей финансового и коммерческого сектора и населения на всей территории Камбоджи. ~ ACLEDA Bank

У некоторых МФО есть сформулированное видение, у других есть сформулированная миссия, у третьих — и то, и другое. Самое важное — чтобы у организации было четко определено стратегическое направление развитие, известное всем сотрудникам МФО, которое направляет и вдохновляет организацию на достижение еще более высоких показателей. Секретарь или административный ассистент должен уметь объяснить, чем занимается и к чему стремится организация, не хуже, чем это объяснит генеральный директор.

Чтобы довести стратегическое направление развития организации до всех сотрудников, менеджер должен пользоваться формулировкой видения и миссии как управленческими инструментами. Для начала их можно развесить на видных

местах по всему офису, но, периодически их нужно снимать со стен и применять в работе, в том числе регулярно обсуждать на собраниях сотрудников и использовать как основу для определения приоритетов. К примеру, организация Pulse в Замбии рассматривала возможность запуска нового кредитного продукта, который обещал быть весьма прибыльным, но, проанализировав этот продукт в свете своей миссии, руководители организации поняли, что он не соответствует выбранному стратегическому направлению, и отказались от этой идеи.

## Ценности

Ценности — это принципы, которые лежат в основе миссии и деятельности МФО. Это абстрактные понятия, которые формируют философию и поведение организации. Это нравственные основы, близкие сотрудникам организации; это идеалы, к которым они стремятся.

Существуют два вида ценностей: корпоративные ценности, такие как удовлетворенность клиентов, постоянное совершенствование, конкурентоспособность и эффективность, и личные ценности, такие как мастерство, уважение, ответственность, справедливость и честность. Вместе взятые, эти ценности составляют основу для определения этических и нравственных обязанностей МФО в отношении своих сотрудников, сотрудников в отношении друг друга и всей организации в отношении ее клиентов. Для успешных МФО характерно соответствие между личностными ценностями сотрудников и корпоративными ценностями организации; этого соответствия добиваются в процессе привлечения и найма персонала, заботясь о приверженности сотрудников миссии и видению, принятым в организации.

Ценности:

- способствуют нравственному, этичному поведению
- дают представление о нормах, которых следует придерживаться
- создают более приятную и продуктивную рабочую обстановку
- повышают приверженность сотрудников своей организации
- мотивируют на оптимальное использование ресурсов
- снижают количество разногласий и конфликтов
- вдохновляют на достижения
- улучшают и поддерживают корпоративный имидж

Когда МФО заявляет о приверженности определенным ценностям, эти ценности влияют на поведение и внутренние установки каждого в организации. Ценности оказывают объединяющее воздействие, создают мотивацию для эффективной работы и способствуют приверженности сотрудников своей организации. Вместе с тем они могут быть источником напряженности или недовольства, если отдельные люди в организации или организация в целом не поступают в соответствии с ценностями. Если МФО заявляет о приверженности определенным ценностям, такая приверженность должна быть искренней и активной. Нужно постоянно заботиться о соблюдении и утверждении ценностей организации.

## Цели

Если миссия и видение указывают организации общее направление ее развития, то для воплощения стратегического направления в конкретную деятельность нужны цели. Цели представляют миссию в виде небольших, но ощутимых шагов в

## **Вставка 10.2. Роль ценностей в Prodem, Боливия**

В отличие от многих коммерческих предприятий, которые избегают ценностно-ориентированных характеристик своей деятельности, организация Prodem подчеркивает, что именно ценности делают возможной ее работу и с самого начала делала особый упор на то, что эти ценности должны разделять все сотрудники, которые должны быть честными в отношениях с другими людьми и в использовании ресурсов организации. Любое проявление нечестности или мошенничества, даже самое небольшое, является основанием для увольнения. Сотрудники должны быть верны ценностям организации и стремиться к реализации ее миссии на долгосрочной основе. Они должны уважать друг друга и клиентов, независимо от различий во взглядах, культуре, социальном или экономическом статусе.

Основанная на ценностях стратегия предъявляет высокие требования к работникам, но при этом нравится им, потому что предполагает взаимную отдачу. Организация многого ожидает от своих сотрудников, но взамен сотрудники могут многого ожидать от Prodem, а именно: что им будут доверять, поручать ответственные функции, что с ними будут обходиться честно, вкладывать в них время и средства, уважать. Сотрудники Prodem говорят, что, когда их принимали на работу, они не только подписали трудовой договор, но и заключили с организацией неформальный социальный контракт, которому нередко придают больше веса, чем юридическому договору.

Источник: *Frankiewicz, 2001.*

нужном направлении. Они помогают координировать повседневную деятельность, распределять людские и финансовые ресурсы, принимать решения. Они создают основу для мониторинга показателей и позволяют скорректировать стратегию и действия, если это нужно для достижения поставленной цели.

Чтобы все части организации внесли соответствующий вклад в общие результаты, цели устанавливаются на разных уровнях, например:

- корпоративные цели
- цели филиала
- цели подразделения или отдела
- цели команды или комитета
- индивидуальные цели

Цели верхнего уровня — корпоративные или стратегические — обычно разрабатываются в процессе стратегического планирования, например, SWOT-анализа, когда МФО оценивает свои сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Такой анализ позволяет организации определить, где необходимы улучшения, и наметить новые инициативы, а затем рассмотреть их в контексте видения, миссии и ценностей — и имеющихся ресурсов — чтобы расставить приоритеты.

Сформулированные в результате такого процесса долгосрочные (на 3–5 лет) стратегические цели затем разбивают на среднесрочные операционные цели. После этого руководство высшего и среднего звена транслирует среднесрочные

корпоративные цели в цели конкретных отделов или операционных подразделений. Менеджеры этих структурных единиц организуют аналогичный процесс планирования со своими подчиненными, чтобы сформулировать цели для каждой команды или каждого работника. Эти командные и индивидуальные цели в совокупности должны соответствовать корпоративным целям.

Цели — незаменимый инструмент менеджмента, поскольку в них сочетаются управленческие функции планирования и контроля. В самом деле, цели нельзя поставить без планирования, которое призвано обеспечить координацию деятельности различных частей организации. На каждом уровне в постановке целей должны участвовать те люди, которые отвечают за достижение результатов. В результате такого процесса **интерактивного планирования** его участники чувствуют сопричастность общим целям, что облегчает делегирование обязанностей. Вместо того, чтобы указывать подчиненным, что они должны делать, менеджеры совместно с рядовыми сотрудниками договариваются о том, какие результаты должны быть достигнуты, к какому сроку и с помощью каких ресурсов. Тогда у сотрудников появляется четко определенная цель (которую они сами помогли сформулировать) и больше самостоятельности в том, каким образом они будут достигать требуемых результатов.

Вне зависимости от того, на каком уровне поставлены цели, они особенно ценны, когда сформулированы правильно (по-английски — SMART), а именно:

Конкретны	Измеримы	Достижимы	Реалистичны	Привязаны к определенному времени
Specific	Measurable	Achievable	Realistic	Time-bound

Когда цели сформулированы в соответствии с правилом SMART, коллектив МФО знает с точностью, куда и к какому сроку нужно прийти, и верит в возможность успешно пройти этот путь. Организация может без труда отслеживать свое продвижение к цели. В конце установленного периода организация способна оценить эффективность своей работы и внести коррективы на будущее.

Сформулировать цели в письменном виде сравнительно легко. Труднее выбрать оптимальное их соотношение и выбрать такие цели и стратегии их достижения, которые помогут организации реализовать свою миссию. Как уже говорилось в Модуле, МФО стремятся к достижению целей по шести направлениям:

- *Широта.* Оказание услуг как можно большему числу людей.
- *Глубина.* Оказание услуг людям, недостаточно охваченным финансовыми институтами — например, женщинам, малообеспеченным гражданам, коренному и сельскому населению; снижение уровня бедности; расширение возможностей женщин и других социально-незащищенных категорий; создание рабочих мест.
- *Длительность.* Самоокупаемость — оплата издержек из собственных денежных поступлений; достаточная доходность для инвесторов, чтобы они продолжали оказывать поддержку организации.

- *Стоимость.* Контроль затрат, максимальная эффективность и производительность для сохранения минимальной процентной ставки.
- *Ценность.* Удовлетворенность клиентов, чтобы они продолжали обращаться в МФО, а не к конкурентам.
- *Объем.* Понимание потребностей клиентов в финансовых услугах, чтобы предлагать продукты, соответствующие этим потребностям.

Как иллюстрирует приведенный выше пример Compartamos, МФО почти никогда не стремятся к достижению целей во всех шести направлениях одновременно. Одна из самых трудных задач в управлении МФО — найти разумный баланс между различными и порой конфликтующими между собой требованиями, которые ставит каждое из направлений.

И, наконец, руководству организации не следует два-три года ждать очередного заседания по стратегическому планированию — необходимо проводить промежуточную оценку того, движется ли организация в нужном направлении. В динамичной микрофинансовой отрасли рыночные и институциональные условия порой стремительно меняются. Может измениться конкурентная обстановка, могут появиться или стать экономически доступными новые технологии, могут родиться инновации, которые потребуют переоценки операционных целей организации.

### **10.3. МЕТОДЫ, ПОЗВОЛЯЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНО ОТРАЖАТЬ И ИНФОРМИРОВАТЬ О ВИДЕНИИ, МИССИИ И ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ**

В стратегическом планировании деятельности МФО, как показывает практика, используются самые разнообразные методы и модели.

Методика стратегического планирования — это совокупность методов, приемов разработки, обоснования и анализа прогнозов, стратегических программ и планов всех уровней и временных горизонтов, системы расчетов плановых показателей, их взаимной увязки.

Под методом стратегического планирования понимают конкретный способ, технический прием, с помощью которого решается какая-либо проблема планирования, рассчитываются числовые значения показателей прогнозов, стратегических программ и планов.

Различают следующие методы стратегического планирования:

- *расчетно-аналитические*, к числу которых можно отнести балансовый, нормативный, инженерно-экономические и др.;
- *графо-аналитические*, например экстраполяционные (трендовые), сетевые, регрессионно-аналитические, методы корреляционных трендов и др.;
- *экономико-математические*, в том числе методы линейного, нелинейного и динамического программирования, модели теории игр и теории массового обслуживания и др.;
- *эвристические*, к которым относятся методы экспертной оценки (индивидуальной, коллективной, систематической, массовой и др.), метод сценариев и т. д.

Балансовый метод — это совокупность приемов, способов выявления и обеспечения пропорций и связей через разработку взаимосвязанных балансов. Этот метод предназначен для увязки объема и структуры общественной потребности с мате-

риальными, трудовыми и финансовыми ресурсами и согласованием всех разделов и показателей плана как экономического, так и социального развития. Применение этого метода позволяет выявить и увязать натурально-вещественные и стоимостные пропорции в развитии экономики.

Нормативный метод основан на определении и применении норм и нормативов. Все нормативы, применяемые в планировании, должны быть прогрессивными и реальными, учитывать достижения научно-технического прогресса, организационно-технологические и социально-экономические ограничения конкретного периода.

Экспертные (оценочные), или эвристические методы. Они основаны на использовании косвенной и неполной информации, опыта специалистов-экспертов, интуиции. Экспертные оценки определяются как коллективное мнение группы специалистов-экспертов. Область применения экспертных оценок определяется в зависимости от ограничений, связанных с трудностями или невозможностью сбора информации обычным путем (отчетность, сплошные или выборочные обследования и т. д.). Разработаны специальные методики получения экспертных оценок, проверки их надежности. Наиболее известными являются Дельфи-метод, метод мозгового штурма, синектики и другие. Упрощенную разновидность экспертных оценок представляют конъюнктурные совещания. Качество экспертных оценок в значительной мере определяется профессиональным опытом экспертов.

Группа экономико-математических методов планирования отличается тем, что обеспечивает возможность оптимизации плановых решений. Экономико-математические методы в планировании позволяют оценить и принять во внимание эффект от определенных действий работников по достижению цели.

Широко применяется метод разрыва. Главной задачей этого метода является определение несоответствия или разрыва между целями предприятия и его возможностями. Если такой разрыв существует, то целесообразно установить, как его заполнить.

Метод разрыва может использоваться для:

- выяснения реальных возможностей предприятия с точки зрения ситуационного анализа текущего и предполагаемого будущего состояния среды;
- определения конкретных показателей стратегического плана, соответствующих основным целям предприятия;
- установления отклонения возможностей реального положения предприятия от показателей стратегического плана;
- разработки специальных программ для заполнения разрыва (рост производительности, улучшение организации производства и т. п.).

Также в стратегическом планировании широко используются методы стратегического анализа. В основе разработки стратегии лежит в обязательном порядке метод стратегического анализа — именно стратегический анализ предваряет формирование стратегического плана.

Стратегический анализ является важнейшим элементом процедуры формирования стратегического плана развития предприятия. Стратегический анализ — это «этап предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней, деловой окружающей среды и ресурсного потенциала предприятия для выявления условий для его дальнейшего успешного развития в условиях рыночного хозяйствования».

Благодаря стратегическому анализу создается необходимая информационная база, позволяющая наиболее эффективным образом провести процесс целеполагания и выбора альтернатив.

Одной из самых распространенных методик анализа и оценки внутренних и внешних факторов, влияющих на положение организации, является SWOT-анализ. Кроме него, также применяется PEST-анализ, который представляет собой построение экономических, социополитических и технологических прогнозов для определения долгосрочных возможностей предприятия в условиях прогнозируемых возмущений среды. Свое название PEST-анализ получил от заглавных букв четырех направлений внешних факторов, оказывающих влияние на организацию: политических, экономических, социальных и технологических.

«Оценку сильных и слабых сторон организации и ее внешних возможностей и угроз обычно называют SWOT-анализом».

Метод SWOT нацелен на анализ внешней и внутренней среды и предназначен для выявления линий связи между сильными и слабыми сторонами, свойственными организации, а также между угрозами и возможностями организации. Метод базируется на первоначальной фиксации (в виде перечня) сильных и слабых сторон, угроз и возможностей, а затем — в выявлении цепочек связи между ними.

Метод получил свое название по первым буквам английских слов:

- S** (strengths) — сильные стороны фирмы;
- W** (weaknesses) — слабые стороны фирмы;
- O** (opportunities) — шансы, возможности, имеющиеся во внешнем окружении;
- T** (threats) — угрозы, таящиеся во внешнем окружении.

Общий принцип анализа гласит: «При разработке стратегии необходимо обеспечить соответствие внутренних возможностей организации внешней ситуации», поскольку стратегия развития предприятия должна быть направлена на максимально эффективное применение имеющихся у организации ресурсов, использование рыночных возможностей и избежание угроз.

Смысл и назначение анализа на основе метода SWOT — найти стабильное конкурентное преимущество организации (свойственное уже ей или желательное для закрепления). Такое преимущество, с точки зрения менеджера, есть та особенность возглавляемой им организации, которой можно управлять и которую можно использовать так, чтобы получать большую, чем у конкурентов, прибыль.

Исходя из вышесказанного, для достижения необходимых результатов МФО должны иметь четко разграниченные цели и задачи, рассмотренные через призму видения, миссии и ценностей, что в свою очередь позволит определить наиболее приоритетные из них. Необходимо внедрение принятого стратегического плана во все уровни деятельности и функционирования МФО посредством интерактивных процессов стратегического планирования. Это позволит сформировать причастность стратегическим целям МФО и деятельности по их достижению субъекта каждого функционального уровня организации.

Учитывая нынешние опережающие темпы развития, а также реалии современного экономического мира, объективной необходимостью является периодическая проверка актуальности стратегических направлений развития, которая позволит достичь конечных результатов, поставленных в основной миссии предприятия.

## 10.4. КОНСАЛТИНГ ПО МИКРОФИНАНСИРОВАНИЮ

Удерживать достойные позиции на рынке финансовых услуг банкирам становится все сложнее. Активный передел банковского рынка и засилье иностранных банков с вышколенной системой менеджмента заставляет финансовые структуры постоянно искать инновационные решения не только в сфере расширения ассортимента банковских услуг и продуктов, но и в области их грамотного продвижения. Непростой для банков оказывается и проблема управления финансовыми рисками, ведь актуальные еще пару лет назад схемы медленно умирают. Ситуация складывается так, что наши граждане, а особенно бизнес, просто перестают доверять банкирам. В итоге приходится открывать счета в зарубежных банках и использовать офшоры, чтобы избежать многих трудностей (например, с налогообложением) и ежедневно пользоваться качественными финансовыми услугами, работая без каких-либо проблем с иностранными партнерами. А помогают им в этом специальные юридические компании.

Эти непростые вопросы представляют собой благодатную почву для развития банковского консалтинга. На каком этапе развития он находится и как можно охарактеризовать его дальнейшие перспективы? Сразу надо сказать, что хороших специалистов в сфере банковского консалтинга сегодня практически нет. До недавнего времени решением проблемных вопросов занимались или члены правления, или же банковские аналитические подразделения. Хотя банки и проводили серьезный мониторинг рынка, все же большинство решений принималось интуитивно. Лед тронулся с приходом иностранных «игроков», когда явно возникла проблема конкурентоспособности финансовых структур. Стало ясно: иногда усилий внутренних специалистов оказывается мало, чтобы грамотно построить банковский бизнес.

Банковский консалтинг — относительно новый вид деятельности. В общем понимании он предусматривает улучшение банковского менеджмента. По сути, это информационно-аналитическое консультирование в сфере финансового посредничества. Этот вид консалтинга предполагает помощь в оценке и управлении рисками, в обеспечении финансовой устойчивости банка, в построении модели рейтингования заемщиков, в стратегии привлечения капитала.

Заказчиками таких услуг выступают в первую очередь коммерческие банки, небанковские кредитные организации, страховщики, паевые и пенсионные фонды, микрофинансовые фирмы. Консалтинговая помощь охватывает практически все направления работы финансового учреждения — аналитические исследования, формализация бизнес-планов, разработка и внедрение бизнес-процессов разного уровня сложности, адаптация систем коэффициентного анализа и управления финансовыми рисками, анализ внешней среды и маркетинг.

Также банковский консалтинг предполагает помощь в построении систем стратегического и текущего планирования, бюджетирования и в разработке оптимальных для конкретного финансового учреждения пакетных систем. В последнее время получил распространение консалтинг в сфере банковского оборудования и информационных систем. Актуальной сейчас является проблема схождения банков. Подобные продукты и услуги вызывают появление однотипных рекламных кампаний и стратегий продвижения банковских учреждений. Единственный критерий, по которому конечный потребитель пока различает банки, — визуальный. Идентифицировать банки по слоганам или уникальным банковским продуктам очень трудно.

Спрос на консалтинговые услуги в области микрофинансирования продолжает увеличиваться по мере развития самого рынка, его зрелости, усиления конкуренции



в этом сегменте, кроме того, к увеличению спроса подталкивает ухудшение макроэкономической ситуации в стране и рост просроченной задолженности по займам.

Владельцы небольших микрофинансовых организаций уже не могут довольствоваться бизнесом, созданным на «коленках», понимая, что прибыли такая организация кредитного процесса уже не приносит, а будущие убытки пугают. Требуются инвестиции в построение эффективного кредитного цикла, системы отчетности, бизнес-планирования и моделирования будущих финансовых результатов деятельности МФО, поиск новых клиентских сегментов, продуктов и каналов продаж, а также борьба с внутренним и внешним мошенничеством и усиление риск-менеджмента.

Акционеров и участников крупных МФО заботит лавинообразное ухудшение качества портфеля займов, что требует пересмотра всей стратегии организации, ее бизнес-плана, бизнес-процессов, риск-менеджмента, ввода новых продуктов и технологий, удешевляющих расходы и снижающих операционные и кредитные риски.

В большинстве случаев микрофинансовые организации не обладают тем потенциалом знаний, которые необходимы в процессе глубоких изменений в организации бизнеса, и прибегают к помощи сторонних консультантов с целью использования их компетенций и опыта.

В этой конкурентной игре на рынке микрофинансирования выигрывают знания и компетенции, что особенно свойственно финансовому сектору экономики. Необходимость для успешной работы в МФО можно рассмотреть на рисунке 10.3.

**Рисунок 10.3. Что необходимо для успешной работы МФО?**



## КЕЙС-СТАДИ ПО МОДУЛЮ 10

Проанализируйте приведенную ниже краткую информацию о крупнейшей микрофинансовой организации «Грамин Банк» и ответьте на вопросы.

### Грамин Банк

Основная цель «Грамин Банка» — предоставить финансовые услуги для бедных женщин и беднейших семей с тем, чтобы помочь им побороть бедность через организацию доходного дела. Это комплексная цель, содержащая как социальный, так и экономический компоненты.

«Грамин Банк» («грам» — означает «деревня» в Бенгалии) был создан в 1976 году Мухаммадом Юнусом, бывшим в то время профессором экономики Университета в Бангладеш. Путешествуя по ближайшим сельским окрестностям со своими студентами, он обнаружил бедственное положение местных женщин. Многие из них поддерживали свои семьи тем, что пытались организовать мелкий бизнес — плели стулья из бамбука или продавали овощи, выращенные на своем участке. Однако многие из них не имели денег для покупки сырья, в частности, бамбука. Поскольку банки отказали им в ссудах, они вынуждены были обратиться к местным ростовщикам, которые их фактически обирали. Ссуда давалась под непомерный процент, кроме того, они должны были продавать свою продукцию ростовщику по цене значительно ниже рыночной. За один день Юнус познакомился с 42 женщинами и выяснил, что их проблемы решила бы сумма в 24 доллара на всех. Недолго думая, Юнус ссудил им деньги за разумный процент. Т. к. все женщины выплатили долги, он решил повторить опыт.

Поскольку ни один из банков не увлекся его предложением, Юнус принял решение создать свой собственный банк для решения проблем беднейшего населения страны. Дата его создания считается днем рождения микрокредитования (Mainsah et al. 2004, Schreiner 2001). К 1983 году это был уже национальный банк с 75 отделениями в 5 провинциях страны.

В конце 1980-х гг. Юнус задумался о том, как ускорить положительный эффект от своего начинания. Чтобы создать сеть Грамин, он снова начал с малых дел, таких как аренда неиспользуемых рыбных прудов и ирригационных насосов. С появлением Интернета Юнус задумался над преодолением информационной изоляции. Для решения этого вопроса ссуды были недостаточными, и он учредил Grameen Telecom и Grameen Phone. В кооперации с этими компаниями был создан План телефонизации деревни. Речь шла о телефонизации участников сети Грамин, которая до сих пор не подключена к национальной системе телекоммуникации. Кроме того, была создана специальная организация Grameen Trust для содействия развитию сети Грамин через совершенствование регулирования, изменение законодательства, взаимодействие с заинтересованными людьми за границей, увеличение занятости и освоение управленческих навыков среди бедных слоев населения.

Некоторые инициативы были с самого начала не связаны с Банком, но разделяли видение Юнуса и присоединились к сети позже. Сегодня Семейство организаций Грамин включает широкий круг предприятий — от телекоммуникаций и производства энергии до производства программных продуктов (Mainsah et al. 2004).

В 2004 г. общий объем займов в рамках микрокредитных операций БГ составил 4,2 млрд долларов и имел 1200 отделений в Бангладеш. Сегодня он имеет

3,5 млн заемщиков, 95% из которых — женщины. Доля возврата средств составляет недостижимую для обычных банков величину — 98%. В довершение ко всему банк является самокупаемым и самоподдерживающейся структурой. Банк создал 12 000 рабочих мест для своих сотрудников. По его данным, в 1994 г. вклад ГБ в ВВП страны составлял 1,5% (для сравнения: это сопоставимо с долей компании Уолл-Март в ВВП США.) Исходя из прочитанного, определите основную миссию Мухаммада Юнуса, дайте свой вариант её формулировки. Как известно, существует шесть направлений достижения целей МФО (широта, глубина, длительность, стоимость, ценность, объем). Дайте краткую информацию по каждому из них по отношению к «Грамин Банку». Как Вы считаете, основная цель создания микрофинансовых организаций кроется в альтруизме или же главную роль здесь играет получение прибыли? Очевидным является то, что Семейство организаций Грамин представляет сегодня успешный результат стратегического планирования и практического воплощения поставленных целей и задач руководством данного семейства. Можете ли Вы привести конкретный пример того, что отсутствие стратегии и планов приводит к краху компании?

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И ВОПРОСЫ ПО МОДУЛЮ 10

### ВОПРОСЫ

1. Дайте определение понятиям «стратегия» и «тактика». В чем их различия?
2. Что представляет собой стратегическое планирование и какова его роль в развитии МФО?
3. Что представляет собой гибкость стратегических планов и необходима ли гибкость в решении таких вопросов?
4. Как Вы считаете, почему МФО с небольшим портфелем финансового капитала ориентируются на маркетинг краткосрочных целей?
5. Какие ключевые компоненты включает в себя стратегическое планирование МФО? Дайте понятие каждому из компонентов.
6. В чем заключается различие «видения» организации от ее «миссии»?
7. Дайте понятие «статичности» как недостатка формулировки неэффективной миссии МФО? Роль «ценностей» в процессе развития МФО?
8. Какие цели входят в состав «верхнего уровня» целей и почему?
9. Укажите направления достижения целей МФО.

### ТЕСТЫ

1. **Стратегия — это:**
  - A. управление персоналом организации
  - B. выбор уровней управления
  - C. план деятельности по распределению ограниченных ресурсов во времени для достижения целей организации
  - D. система последовательных решений, задач обеспечивающих перспективное движение организации к поставленной цели с учетом изменений внешней и внутренней среды
2. **Стратегические цели имеют отношение к:**
  - A. конкретным отделам организации
  - B. структуре управления
  - C. всей организации в целом
3. **Стратегический план — это:**
  - A. план деятельности руководства
  - B. план распределения этапов деятельности

- C. совокупность этапов деятельности, при помощи которых организация намеревается достичь своих целей
- 4. Исходным (начальным) этапом процесса стратегического менеджмента является:**
- A. формирование стратегии
  - B. изучение внутренней среды
  - C. изучение внешней среды
  - D. анализ и оценка состояния организации
- 5. Задачами создания стратегии являются:**
- A. разработка стратегического видения
  - B. разработка миссии фирмы
  - C. реализация стратегии
  - D. разработка стратегии
  - E. установление целей и определения направления развития
- 6. К факторам, формирующим стратегию, относятся:**
- A. социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы
  - B. ориентация коллектива предприятия на стратегию
  - C. привлекательность продукции, отрасли
  - D. конкурентоспособность фирмы
  - E. корпоративная культура
- 7. Выберите характеристики, которые должны обязательно присутствовать в формировании миссии организации:**
- A. отраслевая принадлежность
  - B. получение прибыли
  - C. назначение
  - D. роль для общества
  - E. ассортимент продукции
  - F. политика по отношению к персоналу
- 8. Что представляет собой следующее высказывание: «Работать вместе с бедными и беднейшими гражданами и служить малообеспеченным людям путем содействия их устойчивому экономическому развитию за счет предоставления им кредитных и сберегательных услуг на основе принципов честности, своевременности и эффективности, чтобы воплотить наше видение перспективы снижения бедности и чтобы Фонд СЕР стал сильной микрофинансовой организацией Вьетнама».**
- A. цель
  - B. миссия
  - C. видение
- 9. О чем идет речь: «способствуют нравственному, этичному поведению; дают представление о нормах, которых следует придерживаться; создают более приятную и продуктивную рабочую обстановку».**
- A. цели организации

- В. ценности организации
  - С. видение организации
- 10. Для чего необходимы цели организации?**
- А. указывают организации общее направление ее развития
  - В. для воплощения стратегического направления в конкретную деятельность
  - С. формируют философию и поведение организации
- 11. Корпоративные и стратегические цели формируют:**
- А. цели верхнего уровня
  - В. исходные цели
  - С. функциональные цели
- 12. Стратегический план рассчитан на следующий период времени:**
- А. 3–5 лет
  - В. 2–3 года
  - С. 10–15 лет
- 13. Внешние угрозы организации оцениваются посредством...**
- А. SWOT анализа
  - В. PEST анализа
  - С. балансового метода
- 14. Если важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это:**
- А. стратегическое планирование
  - В. среднесрочное планирование
  - С. долгосрочное планирование
- 15. Какие из следующих факторов могут влиять на выбор стратегии:**
- А. наличие финансовых ресурсов
  - В. отношение высшего руководства к риску
  - С. личные симпатии и антипатии руководителей
  - Д. все перечисленные факторы

## ОТВЕТЫ

1–D; 2–C; 3–C; 4–D; 5–E; 6–E; 7–D; 8–B; 9–B; 10–B; 11–A; 12–A; 13–A; 14–A; 15–D.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Alter, S. K. 1999. Managing the double bottom line: A business planning guide for social enterprises (Westport, CT, Save the Children).

2. Collins, J.; Porras, J. I. 1994. *Built to last: Successful habits of visionary companies* (New York, NY, Harper Business).
3. MicroSave; Aclain Africa Ltd. 2000. Institutional culture change, at: <http://www.microsave.org> (Kampala).
4. Campion, A.; White, V. 1999. Institutional metamorphosis: Transformation of microfinance NGOs into regulated financial institutions, MicroFinance Network Occasional Paper (Washington, DC).
5. Christen, R. P.; Rosenberg, R. 2000. The rush to regulate: Legal frameworks for microfinance (Washington, DC, CGAP).
6. Mukherjee, J. 1997. State-owned development banks in micro-finance (Washington, DC, CGAP).
7. Rhyne, E.; Christian, R. P. 1999. Microfinance enters the marketplace, at: <http://www.microlinks.org/pdfs/usaid/microfinancecenters.pdf> (Washington, DC, USAID).
8. Schmidt, R. H. 2000. Building new institutions instead of remodeling existing ones (Frankfurt, IFC).
9. Valenzuela, L. 1997b. "The experience of commercial bank downscalers in microfinance", in *Small Enterprise Development*, Vol. 13, No. 4, pp. 22–34.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1 К МОДУЛЮ 7

### СТАНДАРТНЫЙ ФОРМАТ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТАТЕЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ В МИКРОФИНАНСИРОВАНИИ

#### Формат отчета о прибылях и убытках

Счет	Перекрестные счета	Наименование счета
I1		Финансовый доход
I2	C1 <sup>a</sup>	Финансовый доход от кредитного портфеля
I3		Процентный доход от кредитного портфеля
I4		Сборы и комиссии по кредитному портфелю
I5	C2 <sup>a</sup>	Финансовый доход от инвестиций
I6	C3 <sup>a</sup>	Прочие операционные доходы
I7		Финансовые расходы
I8	C5 <sup>a</sup>	Финансовые расходы по финансирующим обязательствам
I9		Процентный и комиссионный расход по депозитам
I10		Процентный и комиссионный расход по заемным средствам
I11	C6 <sup>a</sup>	Прочие финансовые расходы
I12		Чистый финансовый доход
I13	C29	Убытки по обесценению кредитов
I14	P8	Оценка расхода по обесценению кредитов
I15	P10	Сумма возмещения списанных кредитов
I16	C7 <sup>a</sup>	Операционные расходы
I17		Расходы на сотрудников
I18		Административные расходы
I19	C28	Расходы на амортизацию
I20		Другие административные расходы
I21		<b>Чистый операционный доход</b>
I22	C22 <sup>a</sup>	<b>Чистый неоперационный доход/(расход)</b>
I23		Неоперационный доход
I24		Неоперационные расходы
I25	C27	<b>Чистая прибыль (до налогов и грантов)</b>
I26	C8 <sup>a</sup> , C30 <sup>a</sup>	Налоги
I27	B28	<b>Чистая прибыль (после налогов и до грантов)</b>
I28	B25, C20 <sup>a</sup> , C44 <sup>a</sup>	Гранты
I29		Гранты на ссудный капитал
I30		Гранты на операционные расходы
I31		<b>Чистая прибыль (после налогов и грантов)</b>

<sup>a</sup> Если МФО использует кассовый метод учета, то эти счета будут иметь те же значения, что и счета перекрестных ссылок. Если МФО использует учет методом начисления, то значения будут отличаться.



## Определения отчета о прибылях и убытках

Ссылка	Название счета	Определение	Вычисление
<b>I1</b>	Финансовый доход	Сумма всех доходов от предоставления финансовых услуг.	<b>I2 + I5 + I6</b>
<b>I2</b>	Финансовый доход от кредитного портфеля	Процентный доход, сборы, комиссии и другие сборы по кредитному портфелю. Это включает не только проценты, полученные наличными, но также и начисленные, но еще не полученные проценты.	<b>I3 + I4</b>
<b>I3</b>	Процентный доход от кредитного портфеля	Процентный доход по кредитному портфелю. Если МФО получает процентный доход по кредитам, выданным сотрудникам или членам Совета, то этот доход должен быть раскрыт. Если упомянутый процентный доход является значительным, то МФО следует создать два субсчета для (I3) — один для отражения процентного дохода от клиентов, а другой для другого процентного дохода от соответствующих связанных сторон.	
<b>I4</b>	Сборы и комиссии по кредитному портфелю	Штрафы, комиссии и другие сборы по кредитному портфелю. Это может также включать доходы по исламским методам финансирования. Если МФО получает сборы и комиссии по займам, выданным сотрудникам или членам Совета, то они должны быть раскрыты. Если эти сборы и комиссии являются значительными, то МФО следует создать два субсчета для (I3) — один для сборов и комиссий от клиентов, а другой для сборов и комиссий от соответствующих связанных сторон.	
<b>I5</b>	Финансовый доход от инвестиций	Доходы от процентов, дивидендов и других платежей от финансовых активов, кроме кредитного портфеля, таких как процентные депозиты, депозитные сертификаты и казначейские обязательства. Это может включать чистый торговый доход (прибыль за вычетом убытков) от операций с ценными бумагами и иностранной валютой и возмещение любого ранее списанного процентного дохода.	
<b>I6</b>	Прочие операционные доходы	Все остальные доходы от предоставления финансовых услуг, включая операционные сборы, взносы, членские взносы, сберегательные книжки и смарт-карты. Если МФО предоставляет кредиты сотрудникам или членам Совета, доходы от процентов и сборов по этим кредитам должны быть включены сюда. Этот счет также включает чистый доход от курсовых разниц.	
<b>I7</b>	Финансовый расход	Сумма всех финансовых расходов по операциям.	<b>I8 + I11</b>
<b>I8</b>	Финансовый расход по финансирующим обязательствам	Сумма (I9) процентного и комиссионного расходов по депозитам и (I10) по заемным средствам, как определено ниже.	<b>I9 + I10</b>

Ссылка	Название счета	Определение	Вычисление
<b>I9</b>	Процентный и комиссионный расход по депозитам	Проценты и платежи по всем депозитам, привлеченным МФО. <sup>a</sup>	
<b>I10</b>	Процентный и комиссионный расход по заемным средствам	Проценты и сборы, выплаченные по всем заемным средствам для финансирования кредитного портфеля. Этот счет не включает проценты и сборы по нефинансирующим обязательствам, таким как недвижимость или автокредиты. Эти статьи включены в (I11) «Прочие финансовые расходы».	
<b>I11</b>	Прочие финансовые расходы	Прочие финансовые расходы, касающиеся предоставления финансовых услуг, включая проценты по нефинансирующим обязательствам, таким как закладные и займы, связанные с основными средствами, например, транспортными средствами. Этот счет также включает чистые убытки от курсовых разниц. Для МФО, которые в соответствии с местным законодательством должны вести учет инфляции, этот счет также включает сумму чистого убытка по денежной позиции в связи с инфляцией, как это определено Международным стандартом финансовой отчетности (МСФО) 29, известного как «Чистый расход от инфляции». <sup>b</sup> Наконец, он включает в себя все расходы, используемые для уменьшения (B6) «Начисленных процентов по кредитному портфелю», если проценты считаются безнадежными. <sup>c</sup>	
<b>I12</b>	Чистый финансовый доход	Чистая стоимость финансового дохода от предоставления финансовых услуг.	<b>I1 – I7</b>
<b>I13</b>	Убытки по обесценению кредитов	Ранее известный как «Чистое изменение резерва под убытки по займам», теперь (I14) «Оценка расхода по обесценению кредитов» за вычетом (I15) «Сумма возмещения списанных кредитов».	<b>I14 – I15</b>
<b>I14</b>	Оценка расхода по обесценению кредитов	Ранее известный как «Изменение резерва под убытки по займам», это неденежный расход, вычисленный как процент от стоимости кредитного портфеля, который подвергается риску дефолта. <sup>d</sup> Эта стоимость вычисляется в отчете по портфелю и используется для создания или увеличения «Резерва под убытки по обесценению кредитов» (B5) в балансовом отчете. <sup>e</sup>	
<b>I15</b>	Сумма возмещения списанных кредитов	Общая стоимость возвращенной основной суммы всех ранее списанных кредитов. Она включает частично или полностью возвращенные основные суммы. Последующие взыскания ранее списанных кредитов уменьшают (I14) «Оценку расхода по обесценению кредитов», а чистая сумма относится на (I13) «Убытки по обесценению кредитов».	
<b>I16</b>	Операционные расходы	Общая стоимость всех операционных расходов, включая (I17) «Расходы на сотрудников» и (I18) «Административные расходы», связанные с предоставлением финансовых услуг.	<b>I17 + I18</b>

Ссылка	Название счета	Определение	Вычисление
I17	Расходы на сотрудников	Включают в себя зарплату штата, премии и льготы, а также налоги сотрудников. Также включают в себя стоимость найма сотрудников и их начального ориентирования, но не затраты на повышение квалификации или специализированное обучение имеющих сотрудников, что является «Административными расходами» (I18).	
I18	Административные расходы	Нефинансовые расходы, не включающие расходы на персонал, непосредственно связанные с предоставлением финансовых или других услуг, которые являются неотъемлемой частью финансовых услуг МФО в отношениях с клиентами.	I19 + I20
I19	Расходы на износ (амортизацию)	Неденежный расход, который распределяет стоимость приобретения основных средств МФО в течение их срока полезной службы. «Расходы на износ (амортизацию)» используются для создания или увеличения (B11) «Накопленного износа (амортизации)» в балансовом отчете. Амортизация используется для других нематериальных активов, как, например, программного обеспечения. Если амортизация существенна, это должно быть раскрыто, и МФО должна добавить два субсчета: один для обесценения и другой для амортизации. <sup>f</sup>	
I20	Другие административные расходы	Все административные расходы, кроме «Расходов на амортизацию» (I19). Они могут включать в себя арендную плату, коммунальные услуги, офисное снабжение, рекламу, транспортировку, коммуникации и консультационные платы. Это может также включить определенные налоги, связанные с администрированием, как налог на добавленную стоимость. Эти категории расходов могут быть перечислены как отдельные статьи.	
I21	Чистый операционный доход	Чистый доход от предоставления финансовых услуг.	I12 – I13 – I18
I22	Чистый неоперационный доход/ (расход)	Чистый доход от продуктов и услуг, не связанных с основной деятельностью. Учреждения должны отдельно раскрывать значительные существенные суммы неоперационных доходов, создавая счета «Неоперационный доход» (I23) или «Неоперационный расход» (I24).	I23 – I24
I23	Неоперационный доход	Весь доход, не связанный с основной деятельностью, например, доход от услуг по развитию бизнеса, обучения, консультационных услуг, продаж информационных систем управления или продажи товаров. Сюда не входят гранты (см. I28). Этот счет также включает любую чрезвычайную прибыль и доходы. Значительные или уместные неоперационные категории дохода должны быть перечислены как отдельные пункты в соответствующем виде.	

Ссылка	Название счета	Определение	Вычисление
<b>I24</b>	Неоперационные расходы	Все расходы, не связанные с основной деятельностью, например, стоимость предоставления услуг по развитию бизнеса или обучению. Этот счет также включает любые чрезвычайные потери и расходы. Большие или уместные категории расхода должны быть перечислены как отдельные пункты в соответствующем виде.	
<b>I25</b>	Чистая прибыль (до налогов и грантов)	Все чистые доходы от операций до учета налогов и грантов.	<b>I21 + I22</b>
<b>I26</b>	Налоги	Включает все налоги, выплаченные с (I26) «Чистой прибыли» и прочей прибыли по определению налоговых органов на местах.	
<b>I27</b>	Чистая прибыль (после налогов и до грантов)	Все чистые доходы от операций за вычетом (I26) «Налогов» и перед включением (I28) Грантов.	<b>I25 – I26</b>
<b>I28</b>	Гранты	Сумма всех грантов, признанных доходом за период, вне зависимости, целевые они или нет.	<b>I29 + I30</b>
<b>I29</b>	Гранты на ссудный капитал	Сумма всех грантов, использованных для финансирования кредитного портфеля. Многие МФО учитывают гранты на кредитный капитал прямо в бухгалтерском балансе. Данные «Принципы» требуют, чтобы они были сначала отражены как неоперационный доход для улучшения прозрачности.	
<b>I30</b>	Гранты на операционные расходы	Сумма всех грантов, используемых для оплаты операций, кроме финансирования кредитного портфеля. Эти операции включают выплаты по расходам на персонал и административным издержкам, а также покупку основных средств.	
<b>I31</b>	Чистая прибыль (после налогов и грантов)	Все чистые доходы от операций за вычетом налогов и после учета грантов.	<b>I27 + I28</b>

a Менеджерам может понадобиться два субсчета: (I9-1) процентный расход по депозитам и (I9-2) комиссионный расход по депозитам. Эти два субсчета позволят менеджерам вычислить разницу между (I3) процентным доходом от кредитного портфеля и (I9-1) процентным расходом по депозитам.

b III не включает в себя корректировки на инфляцию, которые выполняются только в целях анализа, как описано в Главе 3.

c Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) 18.34 гласят, что, если возникает неопределенность, будет ли начисленный доход получен, то организация должна признать это как расход (а не производить реверсирование дохода). Это приводит к отражению расхода в отчете о прибылях и убытках, (III) «Прочие финансовые расходы» и уменьшению (B6) «Начисленных процентов к получению по кредитному портфелю».

d Согласно МСФО 37, точным термином для этого счета является «Убытки по обесценению кредитов». Хотя термин «Чистое изменение резерва под убытки по займам» широко используется МФО, МСФО указывает на необходимость использования правильной терминологии и призывают МФО следовать данной рекомендации.

e Возврат списанных займов здесь учитывается как часть «Убытков по обесценению кредитов» в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО). Некоторые учреждения учитывают возвращенные займы в качестве чрезвычайного дохода, как часть (I21) «Неоперационных доходов»; тем не менее, МСФО 8 запрещает это. Учреждениям рекомендуется отражать как «Оценку расхода по обесценению кредитов», так и «Сумму возмещения списанных кредитов» в отчете о прибылях и убытках в виде субсчетов. Если суммы возмещения существенны, SEEP рекомендует представлять эту сумму как самостоятельный счет.

f Поскольку инструкции МФСО строги относительно амортизации, МФО рекомендуется амортизировать только материальные активы, не включая нематериальные активы, как, например, гудвилл.

## Формат бухгалтерского баланса

Ссылка	Перекрестная ссылка	Название счета
<b>B1</b>	<b>C26, C50</b>	Денежные средства в кассе и на банковских счетах
<b>B2</b>		Инвестиции, предназначенные для торговли
<b>B3</b>		Чистый кредитный портфель
<b>B4</b>		Всего кредитный портфель
<b>B5</b>		Резерв под убытки по обесценению кредитов
<b>B6</b>		Начисленные проценты по кредитному портфелю
<b>B7</b>		Счета к получению и другие активы
<b>B8</b>		Другие инвестиции
<b>B9</b>		Чистые основные средства
<b>B10</b>		Основные средства
<b>B11</b>		Накопленный износ
<b>B12</b>		<b>Итого Активы</b>
<b>B13</b>		Депозиты до востребования
<b>B14</b>		Краткосрочные срочные депозиты
<b>B15</b>		Краткосрочные заимствования
<b>B16</b>		Проценты к оплате по финансирующим обязательствам
<b>B17</b>		Счета к оплате и другие краткосрочные обязательства
<b>B18</b>		Долгосрочные депозиты
<b>B19</b>		Долгосрочные заимствования
<b>B20</b>		Другие долгосрочные обязательства
<b>B21</b>		<b>Итого Обязательства</b>
<b>B22</b>		Оплаченный капитал
<b>B23</b>		Гранты в собственном капитале
<b>B24</b>		Предыдущие годы
<b>B25</b>	<b>I28, C20<sup>a</sup>, C44<sup>a</sup></b>	Текущий год
<b>B26</b>		Нераспределенная прибыль
<b>B27</b>		Предыдущие годы
<b>B28</b>	<b>I27</b>	Текущий год
<b>B29</b>		Резервы
<b>B30</b>		Другие счета капитала
<b>B31</b>		<b>Корректировки к собственному капиталу</b>
<b>B32</b>		<b>Итого Собственный капитал</b>

а Если МФО использует кассовый метод учета, то эти счета будут иметь те же значения, что и счета перекрестных ссылок. Если МФО использует учет методом начисления, то значения будут отличаться.

## Определения бухгалтерского баланса

Ссылка	Название счета	Определения	Вычисление
<b>Активы</b>			
<b>В1</b>	Денежные средства в кассе и на банковских счетах	Наличные, квази-наличные и другие высоколиквидные инструменты, приносящие низкие или нулевые проценты. Могут включать остатки на беспроцентных банковских счетах и депозитах. Для МФО, являющихся банками, они могут включать очень краткосрочные (половина суток, день, неделя) инвестиции в ценные бумаги или краткосрочные казначейские векселя.	
<b>В2</b>	Инвестиции, предназначенные для торговли	Любые финансовые активы, приобретенные или возникшие, в основном для дальнейшей перепродажи или продажи с обратным выкупом в ближайшее время; то есть конвертируемые в наличность в течение 12 месяцев или более длительного срока, но используемые для получения краткосрочной прибыли или торговли. Могут включать в себя депозитные сертификаты, включая процентные депозиты и казначейские векселя, и часто используются в управлении ликвидностью.	
<b>В3</b>	Чистый кредитный портфель	«Всего кредитный портфель» (В4) за вычетом «Резервов под убытки по обесценению кредитов» (В5).	<b>В4 – В5</b>
<b>В4</b>	Всего кредитный портфель	Все непогашенные суммы, подлежащие выплате в течение 12 месяцев для всех непогашенных кредитов клиентов. Это включает текущие, просроченные и пересмотренные, но не списанные кредиты. Все просроченные кредиты нужно списать краткосрочными и включить в этот счет. Сюда не включаются проценты к получению. Если МФО предоставляет кредиты сотрудникам, членам Совета или другим лицам, связанным с организацией, то этот факт должен быть раскрыт и, если суммы существенны, следует создать субсчет к (В4), чтобы отделить кредиты клиентам от кредитов связанным сторонам.	
<b>В5</b>	Резерв под убытки по обесценению кредитов	Ранее известный как резерв под убытки по займам, этот счет является долей (В4) валового кредитного портфеля, которая была отнесена на расходы (зарезервирована) в ожидании убытков по дефолту. Этот пункт представляет совокупную сумму потерь по обесценению кредитов за вычетом совокупной стоимости списанных кредитов. Эта статья отражается как контрактивный счет и в виде отрицательной величины. <sup>a</sup>	
<b>В6</b>	Начисленные проценты по кредитному портфелю	Проценты к получению по (В5) «Валовому кредитному портфелю» за вычетом начисленных процентов, получение которых сомнительно (см. I11).	

Ссылка	Название счета	Определения	Вычисление
<b>B7</b>	Счета к получению и другие активы	Счета к получению, задолженность по векселям и другая дебиторская задолженность, за вычетом любых резервов по сомнительным или безнадежным долгам. Включает всю дебиторскую задолженность, кроме счетов кредитов клиентам, включая кредиты сотрудникам и проценты к получению по нефинансовым обязательствам, например, ипотечным кредитам.	
<b>B8</b>	Прочие инвестиции	Включает инвестиции, которые имеют фиксированный срок погашения, или платежи, которые МФО намеревается держать до наступления их даты погашения. Может включать облигации или акции, которые МФО планирует держать в течение 12 или более месяцев, или другие финансовые активы, доступные для продажи, но не рассматриваемые как кредиты, дебиторская задолженность или (B2) «Торговые инвестиции».	
<b>B9</b>	Чистые основные средства	Стоимость или ценность всего материального имущества и других материальных активов, которые МФО в настоящее время использует, за вычетом накопленных расходов по износу.	<b>B10 + B11</b>
<b>B10</b>	Основные средства	Стоимость или ценность всего материального имущества и усовершенствований собственности, мебели и оборудования, которое МФО в настоящее время использует (включая все оборудование, переданное в виде гранта, принадлежащее МФО). Основные средства могут также включать другие материальные активы, например, программное обеспечение. Нематериальные активы (те активы, которые не имеют никакой физической субстанции, но представляют будущую экономическую выгоду для МФО) могут быть включены сюда, если это разрешено местными стандартами бухгалтерского учета. <sup>b</sup>	
<b>B11</b>	Накопленный износ	Сумма всех расходов на износ по (B10) «Основным средствам» и амортизация других нематериальных активов, которые еще не были списаны и удалены с бухгалтерского баланса. Накопленная амортизация представляет собой сокращение ценности основных средств, соответствующее оставшемуся сроку полезной службы активов. Амортизация нематериальных активов может быть включена в этот счет, если такая практика разрешается местными стандартами бухгалтерского учета. Этот контрактный счет выражается как отрицательное число.	
<b>B12</b>	Итого Активы	Сумма всех активов за вычетом всех контрактных счетов.	<b>B1 + B2 + B3 + B6 + B7 + B8 + B9</b>
<b>Обязательства</b>			
<b>B13</b>	Депозиты до востребования	Депозиты, привлеченные от населения или членов, которые МФО обязана выплатить по востребованию. Это включает любой текущий или сберегательный счет, который подлежит оплате по востребованию.	

Ссылка	Название счета	Определения	Вычисление
<b>B14</b>	Краткосрочные депозиты	Депозиты, привлеченные от населения или членов, которые МФО обязана выплатить в установленный день в течение 12 месяцев после даты внесения. Этот счет включает депозитные сертификаты или срочные депозиты. Он также включает обязательные депозитные счета, которые держатся МФО как условие для текущего или будущего займа или таких услуг, как счета залоговой наличности или гарантированных депозитов. <sup>c</sup>	
<b>B15</b>	Краткосрочные заимствования	Основная сумма, подлежащая к выплате в срок до 12 месяцев с даты внесения по всем средствам, полученным по кредиту или другим контрактным долговым соглашениям. Это включает в себя непогашенные остатки по займам, кредитным линиям и овердрафтам, а также часть долгосрочных обязательств, подлежащих оплате в течение 12 месяцев.	
<b>B16</b>	Проценты к оплате по финансирующим обязательствам	Начисленный процент по счетам обязательств, которые финансируют финансовые операции, включая (B13), (B14), (B15), (B18) и (B19). Этот счет не включает заимствование для покупки или улучшения недвижимости либо других основных средств, например, транспортных средств. Этот пункт включен в (B17).	
<b>B17</b>	Счета к оплате и прочие краткосрочные обязательства	Прочие краткосрочные обязательства, подлежащие выплате в течение 12 месяцев, включая обязательства по налогам и заработной плате, удержания с заработной платы и прочие счета к оплате. Следует также включить любую краткосрочную часть отсроченного дохода. <sup>d</sup>	
<b>B18</b>	Долгосрочные депозиты	Депозиты, привлеченные от населения или членов, которые МФО обязана выплатить в установленный срок погашения — более чем 12 месяцев с даты внесения.	
<b>B19</b>	Долгосрочные заимствования	Основная сумма к выплате через более чем 12 месяцев для всех фондов, полученных по займам или другим контрактным соглашениям, и все субординированные кредиты. <sup>e</sup> Этот счет не должен включать долгосрочный капитал, для выплаты которого не предусмотрена определенная дата, например, долгосрочные субсидированные займы от связанных компаний или государственных учреждений (см. B20).	
<b>B20</b>	Прочие долгосрочные обязательства	Прочие долгосрочные обязательства к оплате более чем через 12 месяцев, включая долгосрочный отсроченный доход, обязательства по пенсиям и обязательства, которые непосредственно не финансируют финансовые операции портфеля МФО, такие как ипотечные кредиты на недвижимое имущество и другие займы для закупок основных активов. Долгосрочное концессионное финансирование, для которого никакая дата выплаты не установлена и не ожидается и которое не является грантом, также включается в этот счет.	



Ссылка	Название счета	Определения	Вычисление
<b>B21</b>	Итого Обязательства	Сумма всех счетов обязательств.	<b>B13 + B14 + B15 + B16 + B17 + B18 + B19 + B20</b>
<b>Собственный капитал</b>			
<b>B22</b>	Оплаченный капитал	Стоимость капитала, оплаченного акционерами или членами за вычетом любых выкупленных долей или возмещенного капитала.	
<b>B23</b>	Гранты в собственный капитал	Общая сумма всех грантов (I28), полученных и признанных как доход.	<b>B24 + B25</b>
<b>B24</b>	Предыдущие годы	Общая сумма грантов (I28), полученных в предыдущие фискальные годы.	
<b>B25</b>	Текущий год	Сумма (I28) грантов, полученных в текущем фискальном году.	
<b>B26</b>	Нераспределенная прибыль	Общая сумма чистого дохода (I27) (после налогов и до грантов) текущего и предшествующих периодов, за вычетом дивидендов, выплаченных акционерам или членам.	<b>B27 + B28</b>
<b>B27</b>	Предыдущие годы	Общая сумма чистого дохода (I27) (после налогов и до грантов) за предыдущие периоды, за вычетом дивидендов, выплаченных акционерам или членам.	
<b>B28</b>	Текущий год	Сумма чистого дохода (I27) (после налогов и до грантов) текущего фискального года.	
<b>B29</b>	Резервы	Резервы в соответствии с законом, уставом или решением Совета.	
<b>B30</b>	Прочие счета капитала	Прочие счета собственного капитала, включая все переоценки и корректировки. Для МФО, обязанных использовать бухгалтерскую систему, учитывающую инфляцию, этот счет должен использоваться, чтобы покрыть чистый расход на инфляцию. МФО должна раскрыть любую существенную сумму по этому счету.	
<b>B31</b>	Корректировки к собственному капиталу	Корректировки в балансовом отчете по субсидированному финансированию, грантам в натуральном выражении и инфляции. Для получения дополнительной информации о корректировках к капиталу см. Главу 3.	
<b>B32</b>	Итого Собственный капитал	Общая сумма всех счетов капитала.	<b>B22 + B23 + B26 + B29 + B30 + B31</b>

- а Некоторые МФО могут увеличить (B5) «Резерв под убытки по обесценению кредитов» через счет (B26) «Нераспределенная прибыль» или какой-либо другой счет. Для прозрачности МФО должны создавать «Резерв под убытки по обесценению кредитов» через (I13) «Потери по дефектам по кредитам».
- б Поскольку МСФО дает строгое определение нематериальным активам, МФО рекомендуется рассмотреть руководящие принципы МСФО прежде, чем включать гудвилл или другие нематериальные активы в свои отчетности.
- с В целях анализа МФО рекомендуется разделять добровольные и обязательные депозиты в субсчетах к (B14).
- д Для МФО отсроченный доход — это прежде всего полученные гранты, которые еще не использовались для достижения конкретной будущей цели. Если средства краткосрочны по контракту (то есть, они должны быть потрачены в последующие 12 месяцев), то они должны быть включены в (B17) «Счета к оплате и прочие краткосрочные обязательства». Если они должны быть потрачены на определенные цели в срок более чем 12 месяцев или сроки не указаны, то отсроченный доход должен быть включен в (B20) «Прочие долгосрочные обязательства».
- е Это может разделить субординированный кредит на краткосрочные и долгосрочные части, которые должны быть правильно отражены в (B15) и (B19). В противном случае весь субординированный долг должен быть отражен в (B19) «Долгосрочных заимствованиях».

## Формат отчета о денежных потоках — прямой метод

Ссылка	Перекрестная ссылка	Статьи
C1	I2 <sup>a</sup>	Денежные средства, полученные в виде процентов, платежей и комиссий по кредитному портфелю
C2	I5 <sup>a</sup>	Денежные средства, полученные по процентам от инвестиций
C3	I6 <sup>a</sup>	Денежные средства, полученные как прочие операционные доходы
C4	C31	Сумма погашенных кредитов
C5	I8 <sup>a</sup>	(Денежные средства, выплаченные как финансовые расходы по финансирующим обязательствам)
C6	I11 <sup>a</sup>	(Денежные средства, выплаченные по прочим финансовым расходам)
C7	I16 <sup>a</sup>	(Денежные средства, выплаченные по операционным расходам)
C8	I26 <sup>a</sup>	(Денежные средства, выплаченные по налогам)
C9	C32, P2	(Сумма выданных кредитов)
C10	C33	Чистые (приобретения)/продажи инвестиций, сделанные с целью перепродажи
C11	C34	Депозиты/(снятие средств по депозитам) клиентов
C12		Денежные средства, полученные/(выплаченные) по другим операционным активам и обязательствам
C13	C37	<b>Чистый приток денежных средств от операционной деятельности</b>
C14	C38	Чистые (приобретения)/продажи прочих инвестиций
C15	C39	Чистые (приобретения)/продажи основных активов
C16	C40	<b>Чистый приток денежных средств от инвестиционной деятельности</b>
C17	C41	Чистые денежные средства, полученные/(выплаченные) по краткосрочным и долгосрочным заемным средствам
C18	C42	Выпуск/(выкуп обратно) оплаченного капитала
C19	C43	(Выплаченные дивиденды)
C20	I28 <sup>a</sup> , C44, B25	Гранты в собственный капитал
C21	C45	<b>Чистый приток денежных средств от финансовой деятельности</b>
C22	I22 <sup>a</sup> , C46	Чистые денежные средства, полученные/(выплаченные) по неоперационной деятельности
C23	C47	<b>Чистое изменение в кассе и банковских счетах</b>
C24	C48	<b>Касса и банковские счета в начале периода</b>
C25	C49	Прибыль/(убытки) от изменений в обменных курсах по денежным средствам и их эквивалентам
C26	C50	<b>Касса и банковские счета на конец периода</b>

а Если МФО использует кассовый метод учета, то эти счета будут иметь такие же значения, как и значения перекрестно ссылаемых счетов. Если МФО использует учет методом начисления, то эти значения будут отличаться от счетов перекрестных ссылок. В данном примере МФО применяет учет методом начисления для финансовых прибылей, финансовых и операционных расходов. Таким образом, (C1), (C5) и (C7) различны, как показывает отчет о прибылях и убытках.

Образец отчета о денежных потоках — косвенный метод

Ссылка	Перекрестная ссылка	Название счета
<b>C27</b>	<b>I25<sup>a</sup></b>	Чистая прибыль (до налогов и грантов)
<b>C28</b>	<b>I19</b>	Расходы на износ
<b>C29</b>	<b>I13</b>	Убытки по обесценению кредитов
<b>C30</b>	<b>I26<sup>a</sup>, C8</b>	(Денежные выплаты по налогам)
<b>C31</b>	<b>C4</b>	Сумма погашенных кредитов
<b>C32</b>	<b>C9, P2</b>	(Сумма выданных кредитов)
<b>C33</b>	<b>C10</b>	(Увеличение)/снижение инвестиций в ценные бумаги для перепродажи
<b>C34</b>	<b>C11</b>	Увеличение/(Снижение) депозитов
<b>C35</b>		(Увеличение)/снижение в счетах к получению и других активах
<b>C36</b>		Увеличение/(Снижение) в счетах к оплате и других обязательствах
<b>C37</b>	<b>C13</b>	Чистый приток денежных средств от операционной деятельности
<b>C38</b>	<b>C14</b>	(Увеличение)/снижение в прочих инвестициях
<b>C39</b>	<b>C15</b>	(Увеличение)/снижение балансовой стоимости "Итого основных средств"
<b>C40</b>	<b>C16</b>	Чистый приток денежных средств от инвестиционной деятельности
<b>C41</b>	<b>C17</b>	Увеличение/(снижение) в краткосрочных и долгосрочных заимствованиях
<b>C42</b>	<b>C18</b>	Увеличение/(снижение) в оплаченном капитале
<b>C43</b>	<b>C19</b>	(Выплаченные дивиденды)
<b>C44</b>	<b>C20, I28<sup>a</sup>, B25</b>	Гранты в собственный капитал
<b>C45</b>	<b>C21</b>	Чистый приток денежных средств от финансирующей деятельности
<b>C46</b>	<b>I22<sup>a</sup>, C22</b>	Чистые денежные средства, полученные/(выплаченные) по неоперационной деятельности
<b>C47</b>	<b>C23</b>	Чистое изменение в денежных средствах в кассе и банковских счетах
<b>C48</b>	<b>C24</b>	Касса и банковские счета в начале периода
<b>C49</b>	<b>C25</b>	Влияние курсовых разниц на денежные средства и их эквиваленты
<b>C50</b>	<b>C26, B1</b>	Касса и банковские счета в конце периода

а Если МФО использует кассовый метод учета, то эти счета будут иметь такие же значения, как и значения перекрестно ссылаемых счетов. Если МФО использует учет методом начисления, то эти значения будут отличаться от счетов перекрестных ссылок.

## Формат отчета по портфелю

Ссылка	Перекрестная ссылка	Название счета	С 01.01.20X1 до 31.12.20X1		С 01.01.20X2 до 31.12.20X2	
			Количество кредитов	Размер кредитного портфеля	Количество кредитов	Размер кредитного портфеля
<b>Деятельность по портфелю</b>						
<b>P1, P2</b>	<b>C9, C32</b>	Выданные кредиты				
<b>P3, P4</b>	<b>B4</b>	Непогашенные кредиты				
<b>Изменения в резерве под убытки по обесценению кредитов</b>						
<b>P5°</b>	<b>B5°</b>	Резерв под убытки по обесценению кредитов, начало периода				
<b>P5<sup>1</sup></b>	<b>B5<sup>1</sup></b>	Резерв под убытки по обесценению кредитов, конец периода				
<b>P6, P7</b>		Списанные кредиты				
<b>P8</b>	<b>I14</b>	Оценка расхода по обесценению кредитов				
<b>P9, P10</b>		Кредиты в возмещении или возмещенные				
<b>График старения просрочки</b>						
<b>P11, P12</b>		Кредитный портфель				
		Портфель под риском 1–30 дней				
		Портфель под риском 31–60 дней				
<b>P13, P14</b>		Портфель под риском 61–90 дней				
		Портфель под риском 91–180 дней				
		Портфель под риском более, чем 180 дней				
<b>P15,</b>		Портфель с измененными условиями кредитования, 1–30 дней				
<b>P16</b>		Портфель с измененными условиями кредитования, > 30 дней				
<b>P3, P4</b>	<b>B4</b>	Непогашенные кредиты				

а Категории старения и уровень резерва под убытки по обесценению кредитов в этой таблице приведены лишь в качестве примера, а не рекомендации. МФО следует устанавливать уровень в соответствии со своими потребностями, историческими данными и требованиями местного законодательства, если таковые имеют место.

## Определения отчета по портфелю

Ссылка	Название счета	Определение	Вычисление
<b>P1</b>	Количество выданных кредитов	Количество всех кредитов, выданных в течение периода. Для МФО, использующих метод группового кредитования, количество кредитов должно основываться на количестве людей, получивших кредиты в качестве участников группы или в качестве получателя группового кредита. Если один человек получает более одного кредита за период, то учитывается каждый кредит.	
<b>P2</b>	Сумма выданных кредитов	То же, что и (C9) «Сумма выданных кредитов».	
<b>P3</b>	Количество непогашенных кредитов	Количество кредитов в (B4) совокупном кредитном портфеле. Для МФО, использующих метод группового кредитования, количество кредитов должно основываться на количестве людей, получивших кредиты в качестве участников группы или в качестве получателя группового кредита.	$P11 + P13 + P15$
<b>P4</b>	Сумма непогашенных кредитов	То же, что и (B4) «Валовый кредитный портфель».	$P12 + P14 + P16$
<b>P5</b>	Резерв под убытки по обесценению кредитов	То же, что и (B5) «Резерв под убытки по обесценению кредитов».	
<b>P6</b>	Количество списанных кредитов	Количество кредитов, которые были признаны безнадежными с точки зрения бухгалтерского учета.	
<b>P7</b>	Сумма списанных кредитов	Сумма кредитов, которые были признаны безнадежными с точки зрения бухгалтерского учета. Списание — бухгалтерская процедура, которая вычитает стоимость непогашенного остатка кредита со счетов (B4) «Валового кредитного портфеля» и «Резерва под убытки по обесценению кредитов» (B5). Таким образом, списание со счета не затрагивает счета (B3) «Чистого кредитного портфеля», (B12) «Итого активов» или любого другого счета собственного капитала. Если сумма «Резерва под убытки по обесценению кредитов» недостаточна для покрытия списываемой суммы, «Убытки по обесценению кредитов» увеличатся на сумму превышения.	
<b>P8</b>	Оценка расхода по обесценению кредитов	То же, что и (I14) «Оценка расхода по обесценению кредитов». Это число вычисляется посредством вычета начального (P5°) резерва под убытки по обесценению кредитов из требуемого (P5 <sup>1</sup> ) резерва под убытки по обесценению кредитов и прибавления (P7) суммы списанных кредитов.	$P5^1 + P5^\circ + P7$

Ссылка	Название счета	Определение	Вычисление
<b>P9</b>	Количество кредитов в возмещении или возмещенных	Количество выплаченных кредитов, ранее списанных. Это количество включает как полностью выплаченные кредиты, так и кредиты, которые были выплачены частично в прошлом году.	
<b>P10</b>	Сумма возмещения списанных кредитов	Общая сумма возмещенных основных сумм по всем кредитам, ранее списанным. Это число включает как частично возвращенные кредиты, так и кредиты, возвращенные полностью. Эти возмещения учитываются как часть (114) суммы возмещения списанных кредитов.	
<b>P11</b>	Количество кредитов в кредитном портфеле	Количество активных кредитов, не имеющих просроченных платежей по основной сумме более одного дня. Это количество не включает кредиты с измененными условиями кредитования.	
<b>P12</b>	Размер кредитного портфеля	Сумма активных кредитов, платежи по которым не просрочены. Этот пункт не включает начисленного процента по кредитам.	
<b>P13</b>	Количество кредитов под риском более XX дней	Число активных кредитов, которые имеют один или более просроченных платежей по основной сумме более XX дней. Это число не включает кредиты с измененными условиями кредитования.	
<b>P14</b>	Сумма портфеля под риском более XX дней	Сумма активных кредитов, которые имеют один или более просроченных платежей более XX дней. Этот пункт включает весь непогашенный остаток, включая просроченные и будущие платежи, но не начисленные проценты. Сюда не включаются кредиты с измененными условиями кредитования. Портфель под риском обычно делится на категории согласно числу прошедших дней, начиная со дня, когда платеж был пропущен.	
<b>P15</b>	Количество кредитов с измененными условиями кредитования	Количество активных кредитов, которые были либо реструктурированы для изменения начальных условий кредитования и графика выплат, либо рефинансированы посредством выдачи последующих кредитов для замещения или погашения первоначальных кредитов.	
<b>P16</b>	Сумма кредитов с измененными условиями кредитования	Остаток основной суммы активных кредитов, которые были либо реструктурированы для изменения начальных условий кредитования и графика выплат, либо рефинансированы посредством выдачи последующих кредитов для замещения или погашения первоначальных кредитов.	

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2 К МОДУЛЮ 7

### КОЭФФИЦИЕНТЫ В МИКРОФИНАНСИРОВАНИИ: SEEP

Коэффициент	Термин	Формула	Объяснение
<b>1. КОЭФФИЦИЕНТЫ ПРИБЫЛЬНОСТИ</b>			
<b>R1</b> (R4 в редакции 2005 г.)	<b>Доходность портфеля</b>	Наличные, полученные в виде процентов, взносов и комиссии по кредитному портфелю/ Средний валовой кредитный портфель	Указывает на способность МФО генерировать поток наличных от процентов, взносов и комиссии по валовому кредитному портфелю. Доходы, начисленные, но не полученные наличными, должны быть исключены.
<b>R2</b> (НОВЫЙ)	<b>Чистая процентная маржа</b>	Процентный доход и процентный расход/ Средние доходоприносящие активы	Оценивает маржу МФО после выплат по источникам финансирования. Тенденция снижения означает, что остается меньше доходов для покрытия операционных расходов и расходов по обесценению.
<b>R3</b> (R2 в редакции 2005 г.)	<b>Рентабельность активов (РА)</b>	Чистая прибыль после налогов, но до грантов/ Средний уровень активов	Оценивает, как хорошо МФО использует свои активы для получения прибыли. Это чистый коэффициент после налогов и грантов.
<b>R4</b> (R3 в редакции 2005 г.)	<b>Рентабельность собственного капитала (РСК)</b>	Чистая прибыль после налогов, но до грантов/ Средний уровень собственного капитала	Рентабельность собственного капитала является главной оценкой коммерческой прибыльности. Этот коэффициент вычисляет уровень рентабельности собственного капитала за определенный период времени. Числитель не включает гранты и налоги.
<b>R5</b> (НОВЫЙ)	<b>Коэффициент финансовых расходов</b>	Процент + Платежи по финансовым обязательствам/ Средний валовой кредитный портфель	Оценивает общий процент, который МФО принимает для финансирования своего кредитного портфеля.
<b>R6</b> (НОВЫЙ)	<b>Коэффициент расходов на обесценение</b>	Оценка расходов на резерв на покрытие потерь по ссудам/ Средний валовой кредитный портфель	Указывает на расходы, которые несет МФО в ожидании будущих убытков по кредитам. Эти расходы будут расти вместе с ростом кредитного портфеля.
<b>R7</b> (НОВЫЙ)	<b>Коэффициент операционных расходов</b>	Операционные расходы/ Средний валовой кредитный портфель	Оценивает административные и накладные расходы для обслуживания кредитного портфеля.

Коэффициент	Термин	Формула	Объяснение
<b>2. КОЭФФИЦИЕНТЫ ДОСТАТОЧНОСТИ КАПИТАЛА И ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ</b>			
<b>R8</b> (R7 в редакции 2005 г.)	<b>Привлеченные средства к собственному капиталу (левередж)</b>	Обязательства Собственный капитал (E)	Оценивает общий финансовый левередж (или платежеспособность) организации и сколько суммарных коротких позиций требуется МФО для покрытия убытков после уплаты всех обязательств.
<b>R9 (НОВЫЙ)</b>	<b>Соотношение собственного капитала к активам</b>	Общий собственный капитал (E) Общие активы	Оценка платежеспособности нерегулируемой или регулируемой МФО. Информация, полученная из этого коэффициента, помогает МФО оценить свою способность выполнять все свои обязательства и справиться с неожиданными расходами. Этот коэффициент эквивалентен 1 — (задолженность/ собственный капитал). Знаменатель не должен включать нематериальные активы для тех МФО, которые включают эти линии в свой балансовый отчет. Обратите внимание на то, что регулируемые МФО могут иметь коэффициент дополнительной платежеспособности в соответствии с требованиями национального органа регулирования.
<b>R10 (НОВЫЙ)</b>	<b>Показатель достаточности капитала (ПДК)</b>	Регулятивный капитал (С) Активы, взвешенные с учетом риска	Показатель достаточности капитала более точно, чем соотношение собственного капитала к активам, оценивает (в соответствии с Базельскими II расчетами) сумму капитала МФО и уровень риска активов. Это более чуткий индикатор платежеспособности МФО и ее способности выполнять все обязательства и справиться с неожиданными расходами. Знаменатель не должен включать нематериальные активы для тех МФО, которые включают эти статьи в свои активы.
<b>R11 (НОВЫЙ)</b>	<b>Показатель необеспеченности капитала (ПНК)</b>	Просроченные кредиты > 30 дней + Стоимость всех реструктурированных кредитов/ Регулятивный капитал (С)	Показывает, как МФО управляет уровнями риска кредитного портфеля относительно с суммой имеющегося капитала. Чем ниже показатель, тем лучше. Чтобы измерить этот показатель, НПО и другие нерегулируемые МФО могут заменить в знаменателе собственный капитал общей суммой капитала.



Коэффициент	Термин	Формула	Объяснение
<b>3. КОЭФФИЦИЕНТЫ ЛИКВИДНОСТИ</b> (См. также таблицы Управления активами и обязательствами)			
<b>R12</b> (R8 в редакции 2005 г.)	<b>Коэффициент ликвидности (Быстрый коэффициент или Коэффициент кислотного теста)</b>	Денежные средства + Денежные эквиваленты/ Вклады до востребования + Краткосрочные вклады + Краткосрочные ссуды + Проценты на обязательства по привлеченным средствам + Кредиторские задолженности + Другие краткосрочные обязательства	Показывает уровень денежных средств и их эквивалентов в МФО, необходимых на покрытие краткосрочных обязательств. Краткосрочные обязательства — это активы или обязательства, или какая-то их часть, которые имеют срок погашения или могут быть легко конвертированы в денежные средства в течение 12 месяцев.
<b>R13</b> (НОВЫЙ)	<b>Ликвидность сбережений</b>	Обязательные требующиеся по законодательству резервы по депозитам + Безлимитные денежные средства/ Общая сумма вкладов до востребования	Предоставляет информацию об имеющихся денежных средствах для покрытия вкладов до востребования. В общем, национальные органы регулирования требуют наличия обязательного резерва на покрытие вкладов до востребования, что может прямо сказаться на этом коэффициенте. МФО должны учитывать такие требования при подготовке своих бухгалтерских балансов и финансовых отчетов.
<b>R14</b> (НОВЫЙ)	<b>Соотношение кредитов к депозитам</b>	Валовой кредитный портфель Депозиты	Оценивает относительную долю вкладов в кредитном портфеле МФО. Этот коэффициент дает анализ роли вкладов как источника финансирования (в дополнение к тому, что он является важным продуктом для клиента).
<b>4. КОЭФФИЦИЕНТЫ КАЧЕСТВА АКТИВОВ (КАЧЕСТВО ПОРТФЕЛЯ)</b>			
<b>R15</b> (R9 в редакции 2005 г.)	<b>Кредиты, просроченные более чем на 30 дней (NPL30)</b>	Просроченные кредиты > 30 дней + Сумма пересмотренных кредитов/ Валовой кредитный портфель	Кредиты, просроченные более чем на 30 дней раньше назывались «Риск портфеля свыше 30 дней» (PAR30). Исторически PAR30 был самой применяемой оценкой качества микрофинансового портфеля. Самая общепринятая оценка просроченных кредитов — более 90 дней. На основании модели микрофинансового бизнеса 30 дней являются более приемлемым периодом времени для этого коэффициента, как это было и с PAR30.

Коэффициент	Термин	Формула	Объяснение
<b>R16</b> (R10 в редакции 2005 г.)	<b>Коэффициент списания</b>	Сумма списанных кредитов/ Средний валовой кредитный портфель	Процент кредитов МФО, исключенных из остатка валового кредитного портфеля, потому что они вряд ли будут погашены. Политика списания различна в разных МФО. Управляющим рекомендуется вычислять этот коэффициент на скорректированной основе. Национальные органы регулирования могут потребовать от МФО принятия специфических коэффициентов списания.
<b>R17</b> (НОВЫЙ)	<b>Коэффициент кредитов, просроченных более чем на 30 дней + Списанные кредиты</b>	Средняя сумма просроченных кредитов > 30 дней + Сумма пересмотренных кредитов + Сумма списанных кредитов/Средний валовой кредитный портфель	Этот коэффициент дает самую всестороннюю оценку качества активов. Он включает все просроченные кредиты > 30 дней, все пересмотренные кредиты и списания. В прошлом проблемные кредиты можно было смешивать с этими категориями. Этот коэффициент показывает объединенное влияние этих трех компонентов на качество активов.
<b>5. ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ПРОДУКТИВНОСТИ</b>			
<b>R18</b> (R5 в редакции 2005 г.)	<b>Соотношение кредитного портфеля к активам</b>	Валовой кредитный портфель Активы	Оценивает, как МФО распределяет свои активы по видам кредитной деятельности. Это считается ключевым видом деятельности для микрофинансового кредитора.
<b>R19</b> (Переработано из редакции 2005 г.)	<b>Коэффициент операционной эффективности</b>	Операционные расходы Доходы	Показывает отношение административных расходов и расходов на персонал на общие доходы. Это один из самых широко используемых показателей эффективности в секторе коммерческих банков. Исторически известный как коэффициент операционных расходов, этот коэффициент определялся как операционные расходы/средний валовой кредитный портфель, и оценивал уровень расходов, понесенных по предоставлению кредитов.

Коэффициент	Термин	Формула	Объяснение
<b>R20</b> (R13 в редакции 2005 г.)	<b>Расходы на одного активного клиента</b>	Операционные расходы Среднее количество активных клиентов	Простая, но эффективная оценка средней стоимости одного клиента для МФО. Стоимость одного клиента может сильно варьировать в зависимости от типа продукта, который МФО обслуживает. «Клиент» должен интерпретироваться в этом коэффициенте как «уникальный клиент», так как клиент МФО может иметь доступ к нескольким продуктам. МФО также должна четко определять понятие «активный клиент». Один из примеров — это клиент, который пользовался кредитным, сберегательным или страховым продуктом МФО в течение последних 12 месяцев. Такое разграничение помогает отделить активных клиентов от «спящих», которые высиживают один или два кредитных цикла, но все еще удовлетворены продуктами и услугами МФО.
<b>R21</b> (R14 в редакции 2005 г.)	<b>Количество заемщиков на одного кредитного сотрудника</b>	Количество активных заемщиков Количество кредитных сотрудников	Оценивает среднюю нагрузку и среднее количество заемщиков на одного кредитного сотрудника.
<b>R22</b> (R5 в редакции 2005 г.)	<b>Количество активных клиентов на одного сотрудника</b>	Количество активных клиентов Общее количество сотрудников	Оценивает общую производительность сотрудников МФО в работе с клиентами, включая заемщиков, добровольных вкладчиков и других. Как было упомянуто выше, клиент должен быть определен как «уникальный клиент». Этот коэффициент будет варьировать как по производительности, так и по природе продуктов и услуг МФО.
<b>R23</b> (R16 в редакции 2005 г.)	<b>Текучесть клиентов</b>	Количество активных клиентов на начало периода + Количество новых клиентов на этот период – Количество активных клиентов на конец периода Среднее количество активных клиентов	Оценивает количество клиентов, продолжающих пользоваться услугами в течение этого периода. Этот коэффициент используется как единица измерения преданности и удовлетворенности клиента. МФО должна отличать существующих клиентов от «спящих», которые, возможно, высиживают кредитные циклы, но все еще в целом удовлетворены услугами и продуктами МФО.

Коэффициент	Термин	Формула	Объяснение
<b>R24</b> (R17 в редакции 2005 г.)	<b>Средний размер непогашенного кредита</b>	Валовой кредитный портфель Количество непогашенных кредитов	Оценивает средний непогашенный баланс на одного заемщика. Этот коэффициент является двигателем рентабельности и оценкой того, сколько средств от каждого кредита имеется для клиентов. В то время как средний или месячный размер непогашенного валового кредитного портфеля был бы предпочтительным показателем размера кредита в сравнении со средними величинами, такие метрические данные, быть может, будет сложнее получить, чем средние цифры, требующие только сумму на начало и конец периода. В попытке приблизиться к сравнительно точным средним величинам, МФО, использующие усредненные вычисления, должны, как минимум, удалить верхний лимит из своих вычислений в попытке приблизиться к реальному среднему размеру кредита своих основных клиентов.
<b>R25</b> (R17 в редакции 2005 г.)	<b>Средний размер выданного кредита</b>	Сумма выданных кредитов Количество выданных кредитов	Оценивает среднюю величину каждого выданного кредита. Этот коэффициент можно использовать для планирования выплат. Его можно сравнить с ВНД на душу населения или как процент национального уровня бедности в качестве индикатора помощи. В то время как средние или месячные величины выданных кредитов будут предпочтительными показателями, метрические данные, быть может, будет сложнее получить, чем средние цифры, требующие только сумму на начало и конец периода.
<b>R26</b> (НОВЫЙ)	<b>Средний баланс вклада</b>	Всего вкладов Количество вкладов	Может дать информацию либо о преданности клиента, либо о социально-экономическом уровне основных клиентов. Этот знаменатель лучше использовать для измерения эффективности, и он всегда готов по сравнению с количеством вкладчиков, чем знаменатель, используемый для коэффициента R27. Он подходит только для МФО, принимающих вклады
<b>R27</b> (НОВЫЙ)	<b>Средний баланс вклада на одного вкладчика</b>	Всего вкладов Количество вкладчиков	По сравнению с R26, коэффициент R27 предпочтительней для оценки и анализа клиентов, если предположить, что данные о количестве вкладчиков имеются в наличии. Он подходит только для МФО, принимающих вклады.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3 К МОДУЛЮ 7

### ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В MIX-MARKET

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ	
Количество МФО	Численность группы
Возраст	Сколько лет действует как МФО
Общие активы	Общие активы с поправкой на инфляцию и стандартный резерв портфеля на потери по займам и списания
Офисы	Количество, включая головной офис
Персонал	Общее количество сотрудников
СТРУКТУРА ФИНАНСИРОВАНИЯ	
Кoeff. капитал/активы	Общий капитал с поправками/общие активы с поправками
Кoeff. задолженности	Общие обязательства с поправками/общий капитал с поправками
Сбережения/займы	Сбережения/совокупный портфель займов с поправками
Сбережения/общие активы	Сбережения/общие активы с поправками
Совокупный портфель займов/общие активы	Совокупный портфель займов с поправками/общие активы с поправками
ПОКАЗАТЕЛИ ОХВАТА	
Число активных заемщиков	Количество заемщиков с непогашенными займами с учетом поправок на стандартные списания
Процент женщин-заемщиков	Количество активных заемщиков — женщин/количество активных заемщиков с учетом поправок
Число непогашенных займов	Количество непогашенных займов с учетом поправок на стандартные списания
Валовой портфель займов	Совокупный портфель займов с учетом поправок на стандартные списания
Средний непогашенный остаток на заемщика	Совокупный портфель займов с поправками/количество активных заемщиков с поправками
Средний непогашенный остаток на заемщика/ВНД на душу населения	Средний непогашенный остаток на заемщика с поправками/ВНД на душу населения
Средний непогашенный остаток	Совокупный портфель займов с поправками/количество непогашенных займов с поправками
Средний непогашенный остаток /ВНД на душу населения	Средний непогашенный остаток с поправками/ВНД на душу населения
Количество сберегателей	Количество добровольных сберегательных счетов — срочных и до востребования
Количество сберегательных счетов	0
Сбережения	Общая стоимость добровольных сберегательных счетов — срочных и до востребования

Средний остаток по сбер. счету на сберегателя	Сумма добровольных сбережений/Количество добровольных сберегателей
Средний остаток по сбер. счету на сберегателя/ВНД на душу населения	Средний остаток по сбер. счету на сберегателя/ВНД на душу населения
Средний остаток по сбер. счету	Сумма добровольных сбережений/Количество счетов добровольных сбережений
Средний остаток по сбер. счету/ВНД на душу населения	Средний остаток по сбер. счету/ВНД на душу населения
<b>МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ</b>	
ВНД на душу населения	Все доходы, произведенные жителями страны, независимо от их местонахождения/Общее число жителей (World Development Indicators)
Темпы роста ВВП	Годовые темпы роста производства товаров и услуг на территории страны ((World Development Indicators)
Ставка по депозитам	Процентная ставка, предлагаемая клиентам-резидентам по вкладам до востребования или срочным депозитам (МВФ/International Financial Statistics)
Инфляция	Годовое изменение средних потребительских цен (МВФ/International Financial Statistics)
Финансовая глубина	Денежный агрегат, включая денежные средства в обращении, депозиты и электронные деньги (М3)/ВВП; показатель измерения монетизации экономики (МВФ/International Financial Statistics)
<b>ОБЩИЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ</b>	
Доходность активов	Чистая операционная прибыль с поправками, без налогов/Средние общие активы с поправками
Доходность капитала	Чистая операционная прибыль с поправками, без налогов/Средний общий капитал с поправками
Операционная самоокупаемость	Финансовый доход/(финансовые расходы + чистый расход по формированию резерва на потери по займам + операционные расходы)
Финансовая самоокупаемость	Финансовый доход с поправками/(финансовые расходы + чистый расход по формированию резерва на потери по займам + операционные расходы) с поправками
<b>ДОХОДЫ</b>	
Коэфф. финансовых доходов	Финансовый доход с поправками/Средние общие активы с поправками
Норма прибыли	Чистый операционный доход с поправками/Финансовый доход с поправками
Доходность совокупного портфеля (номинальная)	Финансовый доход от портфеля займов с поправками/Средний совокупный портфель займов с поправками
Доходность совокупного портфеля (реальная)	(Доходность совокупного портфеля (номинальная) с поправками – уровень инфляции)/(1 + уровень инфляции)
<b>РАСХОДЫ</b>	
Общий коэфф. расходов	(Финансовые расходы + чистый расход по формированию резерва на потери по займам + операционные расходы) с поправками/Средние общие активы с поправками
Коэфф. финансовых расходов	Финансовые расходы с поправками/Средние общие активы с поправками
Коэфф. резерва на потери по займам	Чистый расход по формированию резерва на потери по займам с поправками/Средние общие активы с поправками

Коэффициент операционной эффективности	Операционные расходы с поправками/Средние общие активы с поправками
Коэфф. расходов на оплату труда	Расходы на оплату труда с поправками/Средние общие активы с поправками
Коэфф. административных расходов	Административные расходы с поправками/Средние общие активы с поправками
Коэфф. расходов на поправки	(Чистый операционный доход без поправок – чистый операционный доход с поправками)/Средние общие активы с поправками
<b>ЭФФЕКТИВНОСТЬ</b>	
Операционные расходы/портфель займов	Операционные расходы с поправками/Средний совокупный портфель займов с поправками
Расходы на оплату труда/портфель займов	Расходы на оплату труда с поправками/Средний совокупный портфель займов с поправками
Средняя зарплата к ВНД на душу населения	Средние расходы на оплату труда с поправками/ВНД на душу населения
Расходы на одного заемщика	Операционные расходы с поправками/Среднее количество активных заемщиков с поправками
Расходы на выдачу одного займа	Операционные расходы с поправками/Среднее количество займов с поправками
<b>ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ</b>	
Кол-во заемщиков на одного сотрудника	Количество активных заемщиков с поправками/Количество сотрудников
Кол-во займов на одного сотрудника	Количество непогашенных займов с поправками/Количество сотрудников
Кол-во заемщиков на менеджера займов	Количество активных заемщиков с поправками/Количество менеджеров займов
Кол-во займов на менеджера займов	Количество непогашенных займов с поправками/Количество менеджеров займов
Кол-во сберегателей на одного сотрудника	Количество добровольных сберегателей/Количество сотрудников
Кол-во сберегательных счетов на одного сотрудника	Количество сберегательных счетов/Количество сотрудников
Коэфф. распределения сотрудников	Количество менеджеров займов/Количество сотрудников
<b>РИСК И ЛИКВИДНОСТЬ</b>	
Риск портфеля > 30 дней	Непогашенный остаток займов с просрочкой > 30 дней/Совокупный портфель займов с поправками
Риск портфеля > 90 дней	Непогашенный остаток займов с просрочкой > 90 дней/Совокупный портфель займов с поправками
Коэфф. списаний	Стоимость списанных займов/Средний совокупный портфель займов с поправками
Уровень потерь по займам	Списания с поправками без учета возвратов/Средний совокупный портфель займов с поправками
Покрытие риска	Резерв на потери по займам с поправками/PAR > 30 дней
Не приносящие дохода ликвидные активы в % к общим активам	Наличные и к получению от банков/Общие активы с поправками

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4 К МОДУЛЮ 7

### КЛАССИФИКАЦИЯ ГРУПП ОДНОРОДНЫХ МФО В MIX-MARKET

#### Однородная группа

<b>Возраст</b>	
Возраст: Новые	(0–4 года)
Возраст: Молодые	(5–8 лет)
Возраст: Зрелые	(> 8 лет)
<b>Организационно-правовая форма</b>	
Орг-правовая форма: Банк	(Банк)
Орг-правовая форма: Кредитный союз	(Кредитный союз)
Орг-правовая форма: НБФО	(Небанковский финансовый посредник)
Орг-правовая форма: НПО	(Неправительственная организация)
Орг-правовая форма: Сельский банк	(Сельский банк)
<b>Финансовое посредничество (ФП)</b>	
Финансовое посредничество: Не ФП	(сбережения/Общие активы = 0)
Финансовое посредничество: Низкое ФП	(сбережения/Общие активы > 0 и < 20%)
Финансовое посредничество: Высокое ФП	(сбережения/Общие активы ≥ 20%)
<b>Технология</b>	
Технология: Индивидуальные	
Технология: Индивидуальные/солидарные	(Индивидуальные и солидарные или индивидуальные, солидарные и Village Banking)
Технология: Солидарные	
Технология: Village Banking	
<b>Охват</b>	
Охват: Малые	(Число заемщиков < 10 000)
Охват: Средние	(Число заемщиков ≥ 10 000 и ≤ 30 000)
Охват: Крупные	(Число заемщиков > 30 000)
<b>Прибыльность</b>	
Прибыльность: Прибыльная	
Прибыльность: Некоммерческая	
<b>Регион</b>	
Регион: Африка	(Африка к югу от Сахары)
Регион: Азия	(Юго-Восточная Азия)
Регион: ЕЦА	(Восточная Европа и Центральная Азия)
Регион: ЛАК	(Латинская Америка и Карибские острова)
Регион: БВСА	(Ближний Восток и Северная Африка)
<b>Масштаб</b>	
Масштаб: Малые	(СПЗ в долл. США, ЛАК < 4 000 000; другие < 2 000 000)



Масштаб: Средние	(СПЗ в долл. США, ЛАК $\geq 4\,000\,000$ и $\leq 15\,000\,000$ ; другие $\geq 2\,000\,000$ и $\leq 8\,000\,000$ )
Масштаб: Крупные	(СПЗ в долл. США, ЛАК $> 15\,000\,000$ ; другие $> 8\,000\,000$ )
<b>Самокупаемость</b>	
Самокупаемость: ПСО	(Финансовая самокупаемость $> 100\%$ )
Самокупаемость: не ПСО	(Финансовая самокупаемость $< 100\%$ )
<b>Целевой рынок</b>	
Целевой рынок: Низкий доход	(Средний непогашенный остаток на заемщика/ВНД на душу населения $< 20\%$ и ср. непогашенный остаток на заемщика $< 150$ долл. США)
Целевой рынок: Широкий доход	(Средний непогашенный остаток на заемщика/ВНД на душу населения $\geq 20\%$ и $\leq 150\%$ )
Целевой рынок: Высокий доход	(Средний непогашенный остаток на заемщика/ВНД на душу населения $> 150\%$ и $\leq 250\%$ )
Целевой рынок: Малый бизнес	(Средний непогашенный остаток на заемщика/ВНД на душу населения $> 250\%$ )

Дилдора Таджибаева  
Умар Бурханов  
Насиба Машарипова

**ФИНАНСОВАЯ ДОСТУПНОСТЬ  
И МИКРОФИНАНСИРОВАНИЕ**

Редактор: Д. Сагатова  
Дизайн и верстка: К. Абиджанов

Подписано в печать 10.12.2018 г.  
Формат: 70×100 1/16.  
Усл. п. л. 19,2. Уч. изд. л. 24,9.  
Гарнитура «Times New Roman». Печать офсетная.  
Тираж 500 экз.

Издательство «Baktria press»  
Лицензия АІ №263 31.12.2014 г.  
г. Ташкент, 100000, Буюк Ипак Йўли мавзеси, 15-25.  
Тел./факс: +998 (71) 233-23-84

Отпечатано в типографии MEGA BASIM  
Baha Is Merkezi, Haramidere, Istanbul, Turkey.  
[www.mega.com.tr](http://www.mega.com.tr)

ISBN 978-9943-5496-0-9



ISBN: 978-9943-5496-0-9



9 789943 549609