CGAP
MICROFINANCE CENTRE
for Central and Eastern Europe and the New Independent States

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ДОНОРОВ
№ 24, июнь 2005

Содействие повышению эффективности работы доноров в микрофинансировании

РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА РОЗНИЧНОГО МИКРОФИНАНСИРОВАНИЯ

Розничные финансовые организации по-прежнему являются основой финансовых систем, обслуживающих малоимущих клиентов. Они нуждаются в комплексных навыках, чтобы иметь возможность предлагать малоимущему населению качественные финансовые услуги на постоянной основе. В большинстве стран низкий уровень развития розничной сети является основным препятствием в развитии микрофинансирования. В данном документе мы хотели бы ознакомить вас с тем, каким образом спонсорские агентства, в частности, государственные доноры, международные НПО, частные фонды и инвесторы, могут помочь преодолеть трудности в процессе развития розничной сети.

Элементы процесса развития потенциала

Процесс развития потенциала финансовых организаций начинается с определения того, какие навыки понадобятся для разработки наиболее оптимального пакета услуг. Выбор соответствующего оператора технических услуг (ОТУ) и механизмов работы являются основными факторами (смотрите приведенные ниже примеры). В процессе выбора необходимо учесть особенности организации (например, социальные или финансовые), возраст, правовой статус, размер, продукты и квалификацию персонала.

ОТУ (местные, региональные, международные)		**Механизмы осуществления**		**Развитие потенциала**
Независимые консультанты Частные консалтинговые фирмы Сети Ассоциации Учебные заведения Международные НПО Проекты/персонал спонсорских агентств	→	Консультации и тренинги Учебные курсы Программы повышения квалификации Обмен персоналом Учебные туры Учебники и методические руководства	→	Финансовый менеджмент Социальное воздействие Разработка продукта и методов продажи Управление кадрами Маркетинг и удовлетворенность клиентов Внутренний контроль и аудит Эффективность и рентабельность Информационные системы

Какие методы могут использовать спонсорские агентства для развития потенциала?

Предоставляйте услуги напрямую. Некоторые международные НПО, государственные доноры и специализированные инвесторы предоставляют консультации напрямую. Данный подход является уместным для агентств с сильным техническим персоналом. GTZ предоставила одного из своих специалистов по разработке финансовых систем на два года BAAC – государственному сельскохозяйственному банку в Таиланде - для привлечения мелких вкладчиков.

Заключите контракт с оператором технических услуг. Это не самый распространенный подход, наиболее подходящий для новых организаций, которые еще не в состоянии определить, что им нужно. На этапе открытия ПроКредит Банка в Болгарии его спонсоры (KfW, ЕБРР, ПроКредит и МФК) наняли IPC – специализированную фирму, имеющую опыт создания и руководства подобными банками в других странах.

Позвольте финансовым организациям самим принимать решения. Стабильное финансирование позволит организации сделать собственный выбор в отношении характера и источника технических услуг и обеспечит большую вероятность того, что техническая поддержка будет использована более эффективно. Финансы могут поступать непосредственно в определенную организацию или фонд, открытый для всех, кто соответствует установленным критериям. Этот подход эффективен в отношении организаций, достаточно зрелых для того, чтобы понять свои слабые стороны и выбрать высококвалифицированного ОТУ.

Развивайте рынок технических услуг. На развитых микрофинансовых рынках спонсорские агентства могут оказать помощь в развитии местных ОТУ, оказывая им прямую поддержку с тем, чтобы расширить их собственные технические возможности, или выделяя средства местным финансовым организациям, чтобы те могли оплатить их услуги. CAPAF – организация, объединяющая многих доноров во франкоязычной Африке, – помогла 14 местным операторам консалтинговых и обучающих услуг (www.capaf.org).

Какие методы оказались успешными в области развития розничного потенциала?

Развитие потенциала – это, скорее, искусство, а не наука. Этот процесс трудно понять. Еще труднее оценить результаты. Спонсорские агентства, наиболее подходящие для такой деятельности, обычно имеют доступ к грантам, специализированному персоналу, имеют

CGAP 1818 H Street, NW Washington, DC 20433
Тел.: 202 473 9594 Факс: 202 522 3744 эл.почта: cgap@worldbank.org вэб-страница: www.cgap.org
Европейский офис CGAP c/o The World Bank 66, avenue d'Iena 75116 Paris FRANCE

CGAP

MICROFINANCE CENTRE
for Central and Eastern Europe and the New Independent States

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ДОНОРОВ
№ 24, июнь 2005

Содействие повышению эффективности работы доноров в микрофинансировании

РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА РОЗНИЧНОГО МИКРОФИНАНСИРОВАНИЯ

Розничные финансовые организации по-прежнему являются основой финансовых систем, обслуживающих малоимущих клиентов. Они нуждаются в комплексных навыках, чтобы иметь возможность предлагать малоимущему населению качественные финансовые услуги на постоянной основе. В большинстве стран низкий уровень развития розничной сети является основным препятствием в развитии микрофинансирования. В данном документе мы хотели бы ознакомить вас с тем, каким образом спонсорские агентства, в частности, государственные доноры, международные НПО, частные фонды и инвесторы, могут помочь преодолеть трудности в процессе развития розничной сети.

Элементы процесса развития потенциала

Процесс развития потенциала финансовых организаций начинается с определения того, какие навыки понадобятся для разработки наиболее оптимального пакета услуг. Выбор соответствующего оператора технических услуг (ОТУ) и механизмов работы являются основными факторами (смотрите приведенные ниже примеры). В процессе выбора необходимо учесть особенности организации (например, социальные или финансовые), возраст, правовой статус, размер, продукты и квалификацию персонала.

ОТУ (местные, региональные, международные)		**Механизмы осуществления**		**Развитие потенциала**
Независимые консультанты Частные консалтинговые фирмы Сети Ассоциации Учебные заведения Международные НПО Проекты/персонал спонсорских агентств	→	Консультации и тренинги Учебные курсы Программы повышения квалификации Обмен персоналом Учебные туры Учебники и методические руководства	→	Финансовый менеджмент Социальное воздействие Разработка продукта и методов продажи Управление кадрами Маркетинг и удовлетворенность клиентов Внутренний контроль и аудит Эффективность и рентабельность Информационные системы

Какие методы могут использовать спонсорские агентства для развития потенциала?

Предоставляйте услуги напрямую. Некоторые международные НПО, государственные доноры и специализированные инвесторы предоставляют консультации напрямую. Данный подход является уместным для агентств с сильным техническим персоналом. GTZ предоставила одного из своих специалистов по разработке финансовых систем на два года BAAC – государственному сельскохозяйственному банку в Таиланде - для привлечения мелких вкладчиков.

Заключите контракт с оператором технических услуг. Это не самый распространенный подход, наиболее подходящий для новых организаций, которые еще не в состоянии определить, что им нужно. На этапе открытия ПроКредит Банка в Болгарии его спонсоры (KfW, ЕБРР, ПроКредит и МФК) наняли IPC – специализированную фирму, имеющую опыт создания и руководства подобными банками в других странах.

Позвольте финансовым организациям самим принимать решения. Стабильное финансирование позволит организации сделать собственный выбор в отношении характера и источника технических услуг и обеспечит большую вероятность того, что техническая поддержка будет использована более эффективно. Финансы могут поступать непосредственно в определенную организацию или фонд, открытый для всех, кто соответствует установленным критериям. Этот подход эффективен в отношении организаций, достаточно зрелых для того, чтобы понять свои слабые стороны и выбрать высококвалифицированного ОТУ.

Развивайте рынок технических услуг. На развитых микрофинансовых рынках спонсорские агентства могут оказать помощь в развитии местных ОТУ, оказывая им прямую поддержку с тем, чтобы расширить их собственные технические возможности, или выделяя средства местным финансовым организациям, чтобы те могли оплатить их услуги. CAPAF – организация, объединяющая многих доноров во франкоязычной Африке, – помогла 14 местным операторам консалтинговых и обучающих услуг (www.capaf.org).

Какие методы оказались успешными в области развития розничного потенциала?

Развитие потенциала – это, скорее, искусство, а не наука. Этот процесс трудно понять. Еще труднее оценить результаты. Спонсорские агентства, наиболее подходящие для такой деятельности, обычно имеют доступ к грантам, специализированному персоналу, имеют

CGAP 1818 H Street, NW Washington, DC 20433
Тел.: 202 473 9594 Факс: 202 522 3744 эл.почта: cgap@worldbank.org вэб-страница: www.cgap.org
Европейский офис CGAP c/o The World Bank 66, avenue d'Iena 75116 Paris FRANCE

возможность работать со специализированными партнерами, ответственными за внедрение, и проявляют гибкость в осуществлении небольших проектов. Ниже приводятся девять факторов, которые обычно влияют на достижение успеха:

1. Ориентируйтесь на цели самой организации. Выбор и последовательность технических услуг должны определяться целями организации, а не потребностями спонсора. Хотя руководство Compartamos в Мексике ценит рекомендации микрофинансового технического персонала, оно посоветовало донорам не уводить организацию в направлении, которое организация не выбирала, и не требовать от нее обращаться к услугам определенных консультантов.

2. Берите на себя долгосрочные обязательства. Развитие розничного потенциала требует надежного доступа к техническим услугам на протяжении нескольких лет. Консультанты, заезжающие раз или два в год, обычно неэффективны для новой организации в процессе построения основных операционных систем. ПРООН и МОТ в Камбодже оказали интенсивную поддержку ACLEDA в процессе восьмилетней трансформации из проекта в банк. ACLEDA Банк сейчас привлекает коммерческих инвесторов и мобилизует сбережения. Спонсорские агентства также должны соблюдать свои контрактные обязательства (например, своевременное предоставление финансов и услуг).

3. Ориентируйтесь на послужной список ОТУ. Спонсорские агентства должны выбирать ОТУ, которые доказали свою преданность самоокупаемому микрофинансированию. Последние исследования продемонстрировали, что почти все успешные микрофинансовые проекты ПРООН связаны с такими ОТУ.

4. Расширяйте выбор консультантов/ОТУ. Использование ОТУ из той же страны, что и спонсорское агентство, а также слишком узкая ориентация на стоимость могут ограничить выбор и привести к плохим результатам. Некоторые агентства часто выбирают одного и того же ОТУ, что может способствовать продвижению определенной модели, не подходящей для всех организаций. В случае крупных инвестиций агентства должны проводить конкурс с тем, чтобы выбрать из широкого круга предложений. Пользуясь преимуществами того, что средства выделяются не под конкретную организацию, AFD, DFID и другие организации вышли за рамки собственных стран в поисках наиболее оптимальных ОТУ.

5. Рассматривайте возможности использования местных ОТУ. Местные операторы технических услуг могут предложить следующие преимущества: знание контекста страны, географическая близость и экономия средств. Фонд Форда выбрал группу ученых в Институте сельского развития Китайской академии социальных наук для исследования реальных микрофинансовых моделей для Китая. С другой стороны, спонсорские агентства не должны отказываться от услуг международных ОТУ там, где местные возможности недостаточны. Они также могут рассмотреть возможность партнерства сильного ОТУ из-за рубежа с местным ОТУ, чтобы помочь в процессе передачи знаний.

6. Разрабатывайте контракты с ОТУ на основе полученных результатов. По мере возможности контракты должны быть увязаны с реальным улучшением операционной деятельности организации, а не просто с деятельностью ОТУ (например, количеством проведенных тренингов). Агентства должны соотносить финансирование или его возобновление с показателями и наказывать за низкие результаты. Возобновление контрактов Всемирного банка с ОТУ в Боснии и Герцеговине было обусловлено тем, насколько удовлетворены организации, которым оказывались услуги, и каковы результаты в конкретных технических областях. Перед началом работы проводились соответствующие опросы.

7. Отказывайте в поддержке, если результаты неудовлетворительны. Совместно с ОТУ, спонсорские агентства должны решить, когда организация просто не в состоянии или не желает совершенствоваться. В некоторых случаях рентабельность инвестиций настолько низкая, что фонды лучше передать другим организациям. На Гаити Агентство международного развития США (USAID) переориентировалось с поддержки одной микрофинансовой организации, имеющей низкие результаты, на разработку технической помощи, доступной широкому кругу перспективных организаций.

8. Используйте механизмы разделения расходов. Обращение к организациям с целью разделения расходов поможет определить истинный спрос, ускорить процесс приобретения новых навыков и стимулировать повышение результатов. Организации научатся предусматривать в бюджете затраты на технические услуги, ведь эти затраты существенны даже для зрелых организаций. Shorecap обнаружила, что технические услуги дают более высокие результаты, когда их партнеры должны оплатить 25% затрат в первый год, увеличивая эту цифру до 50% на третий год.

9. Поговорите с теми, кто также поддерживает эту организацию. Когда несколько спонсорских агентств поддерживают одну и ту же организацию или один и тот же местный рынок и при этом не консультируются, это может привести к снижению эффективности и результатов. Различные спонсоры MicroSave – программы развития организационных возможностей, способствующей ориентации микрофинансов на потребности рынка, – сформировали руководящий комитет для координации финансовой поддержки и стратегии.

Авторы: Рут Гудвин-Грон, при поддержке персонала CGAP и Энн Ричи. **Дополнительная информация:** *Построение всеохватывающей финансовой системы: Рекомендации для доноров в области передовых методов микрофинансирования* (Вашингтон, Округ Колумбия: CGAP, 2004); Рут Гудвин-Грон, ред., *7 С в области совершенствования предоставления технических услуг микрофинансовым организациям,* Рабочая группа по вопросам технической поддержки SEEP (Вашингтон, Округ Колумбия: Сеть SEEP, 2003); ShoreCap Exchange, "Оказание технической помощи банкам, поддерживающим малый бизнес, и микрофинансовым организациям: что подходит?" Серия «Обмен мнениями» № 1 (Чикаго: ShoreCap Exchange, будет опубликована в 2005). *CGAP, Пилотный проект по развитию потенциала в Африке: Чему мы научились?* Обзорная статья CGAP № 14 (Вашингтон, Округ Колумбия: CGAP, 1999); Дэвид Крекнелл и др., "Уроки программы практических исследований MicroSave" (Найроби, Кения: *MicroSave, 2002*), www.microsave.org; FACET, "Оценка проекта по развитию потенциала микрофинансов в Южной Африке" (AD Zeist, Нидерланды: FACET BV, 2002). Более подробно с приведенными в документе примерами вы можете ознакомиться в работе CGAP "Практические примеры передовых методов работы доноров", www.cgap.org/direct/resources/case_studies.html.

возможность работать со специализированными партнерами, ответственными за внедрение, и проявляют гибкость в осуществлении небольших проектов. Ниже приводятся девять факторов, которые обычно влияют на достижение успеха:

1. Ориентируйтесь на цели самой организации. Выбор и последовательность технических услуг должны определяться целями организации, а не потребностями спонсора. Хотя руководство Compartamos в Мексике ценит рекомендации микрофинансового технического персонала, оно посоветовало донорам не уводить организацию в направлении, которое организация не выбирала, и не требовать от нее обращаться к услугам определенных консультантов.

2. Берите на себя долгосрочные обязательства. Развитие розничного потенциала требует надежного доступа к техническим услугам на протяжении нескольких лет. Консультанты, заезжающие раз или два в год, обычно неэффективны для новой организации в процессе построения основных операционных систем. ПРООН и МОТ в Камбодже оказали интенсивную поддержку ACLEDA в процессе восьмилетней трансформации из проекта в банк. ACLEDA Банк сейчас привлекает коммерческих инвесторов и мобилизует сбережения. Спонсорские агентства также должны соблюдать свои контрактные обязательства (например, своевременное предоставление финансов и услуг).

3. Ориентируйтесь на послужной список ОТУ. Спонсорские агентства должны выбирать ОТУ, которые доказали свою преданность самоокупаемому микрофинансированию. Последние исследования продемонстрировали, что почти все успешные микрофинансовые проекты ПРООН связаны с такими ОТУ.

4. Расширяйте выбор консультантов/ОТУ. Использование ОТУ из той же страны, что и спонсорское агентство, а также слишком узкая ориентация на стоимость могут ограничить выбор и привести к плохим результатам. Некоторые агентства часто выбирают одного и того же ОТУ, что может способствовать продвижению определенной модели, не подходящей для всех организаций. В случае крупных инвестиций агентства должны проводить конкурс с тем, чтобы выбрать из широкого круга предложений. Пользуясь преимуществами того, что средства выделяются не под конкретную организацию, AFD, DFID и другие организации вышли за рамки собственных стран в поисках наиболее оптимальных ОТУ.

5. Рассматривайте возможности использования местных ОТУ. Местные операторы технических услуг могут предложить следующие преимущества: знание контекста страны, географическая близость и экономия средств. Фонд Форда выбрал группу ученых в Институте сельского развития Китайской академии социальных наук для исследования реальных микрофинансовых моделей для Китая. С другой стороны, спонсорские агентства не должны отказываться от услуг международных ОТУ там, где местные возможности недостаточны. Они также могут рассмотреть возможность партнерства сильного ОТУ из-за рубежа с местным ОТУ, чтобы помочь в процессе передачи знаний.

6. Разрабатывайте контракты с ОТУ на основе полученных результатов. По мере возможности контракты должны быть увязаны с реальным улучшением операционной деятельности организации, а не просто с деятельностью ОТУ (например, количеством проведенных тренингов). Агентства должны соотносить финансирование или его возобновление с показателями и наказывать за низкие результаты. Возобновление контрактов Всемирного банка с ОТУ в Боснии и Герцеговине было обусловлено тем, насколько удовлетворены организации, которым оказывались услуги, и каковы результаты в конкретных технических областях. Перед началом работы проводились соответствующие опросы.

7. Отказывайте в поддержке, если результаты неудовлетворительны. Совместно с ОТУ, спонсорские агентства должны решить, когда организация просто не в состоянии или не желает совершенствоваться. В некоторых случаях рентабельность инвестиций настолько низкая, что фонды лучше передать другим организациям. На Гаити Агентство международного развития США (USAID) переориентировалось с поддержки одной микрофинансовой организации, имеющей низкие результаты, на разработку технической помощи, доступной широкому кругу перспективных организаций.

8. Используйте механизмы разделения расходов. Обращение к организациям с целью разделения расходов поможет определить истинный спрос, ускорить процесс приобретения новых навыков и стимулировать повышение результатов. Организации научатся предусматривать в бюджете затраты на технические услуги, ведь эти затраты существенны даже для зрелых организаций. Shorecap обнаружила, что технические услуги дают более высокие результаты, когда их партнеры должны оплатить 25% затрат в первый год, увеличивая эту цифру до 50% на третий год.

9. Поговорите с теми, кто также поддерживает эту организацию. Когда несколько спонсорских агентств поддерживают одну и ту же организацию или один и тот же местный рынок и при этом не консультируются, это может привести к снижению эффективности и результатов. Различные спонсоры MicroSave – программы развития организационных возможностей, способствующей ориентации микрофинансов на потребности рынка, – сформировали руководящий комитет для координации финансовой поддержки и стратегии.

Авторы: Рут Гудвин-Грон, при поддержке персонала CGAP и Энн Ричи. **Дополнительная информация:** *Построение всеохватывающей финансовой системы: Рекомендации для доноров в области передовых методов микрофинансирования* (Вашингтон, Округ Колумбия: CGAP, 2004); Рут Гудвин-Грон, ред., *7 С в области совершенствования предоставления технических услуг микрофинансовым организациям,* Рабочая группа по вопросам технической поддержки SEEP (Вашингтон, Округ Колумбия: Сеть SEEP, 2003); ShoreCap Exchange, "Оказание технической помощи банкам, поддерживающим малый бизнес, и микрофинансовым организациям: что подходит?" Серия «Обмен мнениями» № 1 (Чикаго: ShoreCap Exchange, будет опубликована в 2005). *CGAP, Пилотный проект по развитию потенциала в Африке: Чему мы научились?* Обзорная статья CGAP № 14 (Вашингтон, Округ Колумбия: CGAP, 1999); Дэвид Крекнелл и др., "Уроки программы практических исследований MicroSave" (Найроби, Кения: *MicroSave, 2002*), www.microsave.org; FACET, "Оценка проекта по развитию потенциала микрофинансов в Южной Африке" (AD Zeist, Нидерланды: FACET BV, 2002). Более подробно с приведенными в документе примерами вы можете ознакомиться в работе CGAP "Практические примеры передовых методов работы доноров", www.cgap.org/direct/resources/case_studies.html.