



Содействие повышению эффективности работы доноров
в микрофинансировании

ФИНАНСИРОВАНИЕ МИКРОФИНАНСОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Существует широкий спектр технологий, помогающих микрофинансовым организациям повысить эффективность, более четко контролировать процесс, повысить прозрачность и привлечь новых клиентов. Однако большинство микрофинансовых организаций не уверены, какие технологии следует выбрать, чтобы их инвестиции принесли максимальную пользу. Доноры должны реально представлять потенциал технологий. Помимо финансирования, доноры должны стремиться к тому, чтобы микрофинансовые организации придерживались разумных принципов инвестирования и управления в процессе выбора и внедрения новых технологий.

Какие технологии применяются в микрофинансировании?

Информационные системы (ИС) помогают микрофинансовым организациям (МФО) контролировать и анализировать деятельность и вести учет. Небольшие МФО могут обойтись простейшими программами финансового учета или электронными таблицами (Excel), но большинство МФО со временем сталкиваются с необходимостью иметь либо изготовленную на заказ, либо коммерческую компьютерную программу ИС для контроля финансовых операций и предоставления отчетов руководству, донорам и регуляторным органам. ИС технологии также включают мини-компьютеры для регистрации информации о клиентах, методы скоринга, с помощью которых проводится анализ данных для прогнозирования платежного поведения клиента, и технологии связи, используемые для обмена данными между сотрудниками и филиалами, такие как корпоративная сеть или VSAT (беспроводной обмен данными через спутник).

Крупные МФО и банки иногда используют нетрадиционные **технологии обслуживания**, такие как банкоматы (АТМ), точки продаж (POS), сети (оборудование в магазинах, которое позволяет использовать кредитные и дебетовые карточки для электронных платежей и переводов) и мобильные телефоны. Эти технологии позволяют клиентам делать выплаты, переводить деньги, получать наличные и делать депозиты вне офиса. Хотя новые технологии обладают потенциалом для снижения затрат на обслуживание малоимущих, во многих странах они еще не доказали свою эффективность в сравнении с традиционными методами.

Какую пользу приносят технологии микрофинансовым организациям

Более информированные решения. ИС, которая может своевременно представить точный отчет, позволяет руководству проводить регулярную оценку результатов, лучше прогнозировать потребности в капитале, а также предвидеть проблемы и быстро на них реагировать. После модернизации своей ИС руководство МФО Spandana (Индия) получило возможность объединить данные и контролировать результаты работы всей сети, в которую входит 45 филиалов.

Большая гибкость. Кооператив 23 de Julio (Эквадор) осуществляет обмен данными между филиалами через интернет и VSAT, что быстрее и дешевле, чем физическая передача документов, и позволяет клиентам обслуживаться в любом филиале.

Снижение операционных расходов. Mibanco (Перу) снизил затраты на выдачу займов на 10 процентов, оптимизировав этот процесс с помощью скоринговых карт, прогнозирующих платежное поведение клиентов.

Оптимизация отчетности. Первый микрофинансовый банк (Пакистан) разработал ИС, позволяющую руководству получить стандартизированные отчеты, соответствующие стандартам индустрии и государства.

Прирост депозитов. Разместив АТМ в легко доступных местах, Prodem (Боливия) предоставил своим клиентам возможность откладывать деньги чаще и меньшими суммами, как только у них появляются свободные средства.

Повышение уровня обслуживания. Serudeb (Уганда) экспериментирует с оборудованием POS, позволяющим клиентам снимать наличные в магазинах, вместо того, чтобы создавать очереди в филиалах.

Больше сельских клиентов. Стандарт Банк (Южная Африка) позволяет открыть счет "ePlan" с низким минимальным балансом в обслуживаемом АТМ в сельских районах, где слишком дорого содержать филиал.

Каким принципам должна следовать МФО в процессе внедрения технологий?

Внедрение новой системы технологий обслуживания обычно требует фундаментальных изменений в деятельности МФО и серьезного планирования.

Начинайте с бизнес-стратегии. Технологии не решают проблем, связанных с неэффективностью деятельности или процессов МФО. Перед тем, как начать технологическое планирование, организация должна четко определить свою миссию, цели и, особенно, процедуры.



ФИНАНСИРОВАНИЕ МИКРОФИНАНСОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Существует широкий спектр технологий, помогающих микрофинансовым организациям повысить эффективность, более четко контролировать процесс, повысить прозрачность и привлечь новых клиентов. Однако большинство микрофинансовых организаций не уверены, какие технологии следует выбрать, чтобы их инвестиции принесли максимальную пользу. Доноры должны реально представлять потенциал технологий. Помимо финансирования, доноры должны стремиться к тому, чтобы микрофинансовые организации придерживались разумных принципов инвестирования и управления в процессе выбора и внедрения новых технологий.

Какие технологии применяются в микрофинансировании?

Информационные системы (ИС) помогают микрофинансовым организациям (МФО) контролировать и анализировать деятельность и вести учет. Небольшие МФО могут обойтись простейшими программами финансового учета или электронными таблицами (Excel), но большинство МФО со временем сталкиваются с необходимостью иметь либо изготовленную на заказ, либо коммерческую компьютерную программу ИС для контроля финансовых операций и предоставления отчетов руководству, донорам и регуляторным органам. ИС технологии также включают мини-компьютеры для регистрации информации о клиентах, методы скоринга, с помощью которых проводится анализ данных для прогнозирования платежного поведения клиента, и технологии связи, используемые для обмена данными между сотрудниками и филиалами, такие как корпоративная сеть или VSAT (беспроводной обмен данными через спутник).

Крупные МФО и банки иногда используют нетрадиционные **технологии обслуживания**, такие как банкоматы (АТМ), точки продаж (POS), сети (оборудование в магазинах, которое позволяет использовать кредитные и дебетовые карточки для электронных платежей и переводов) и мобильные телефоны. Эти технологии позволяют клиентам делать выплаты, переводить деньги, получать наличные и делать депозиты вне офиса. Хотя новые технологии обладают потенциалом для снижения затрат на обслуживание малоимущих, во многих странах они еще не доказали свою эффективность в сравнении с традиционными методами.

Какую пользу приносят технологии микрофинансовым организациям

Более информированные решения. ИС, которая может своевременно представить точный отчет, позволяет руководству проводить регулярную оценку результатов, лучше прогнозировать потребности в капитале, а также предвидеть проблемы и быстро на них реагировать. После модернизации своей ИС руководство МФО Spandana (Индия) получило возможность объединить данные и контролировать результаты работы всей сети, в которую входит 45 филиалов.

Большая гибкость. Кооператив 23 de Julio (Эквадор) осуществляет обмен данными между филиалами через интернет и VSAT, что быстрее и дешевле, чем физическая передача документов, и позволяет клиентам обслуживаться в любом филиале.

Снижение операционных расходов. Mibanco (Перу) снизил затраты на выдачу займов на 10 процентов, оптимизировав этот процесс с помощью скоринговых карт, прогнозирующих платежное поведение клиентов.

Оптимизация отчетности. Первый микрофинансовый банк (Пакистан) разработал ИС, позволяющую руководству получить стандартизированные отчеты, соответствующие стандартам индустрии и государства.

Прирост депозитов. Разместив АТМ в легко доступных местах, Prodem (Боливия) предоставил своим клиентам возможность откладывать деньги чаще и меньшими суммами, как только у них появляются свободные средства.

Повышение уровня обслуживания. Serudeb (Уганда) экспериментирует с оборудованием POS, позволяющим клиентам снимать наличные в магазинах, вместо того, чтобы создавать очереди в филиалах.

Больше сельских клиентов. Стандарт Банк (Южная Африка) позволяет открыть счет "ePlan" с низким минимальным балансом в обслуживаемом АТМ в сельских районах, где слишком дорого содержать филиал.

Каким принципам должна следовать МФО в процессе внедрения технологий?

Внедрение новой системы технологий обслуживания обычно требует фундаментальных изменений в деятельности МФО и серьезного планирования.

Начинайте с бизнес-стратегии. Технологии не решают проблем, связанных с неэффективностью деятельности или процессов МФО. Перед тем, как начать технологическое планирование, организация должна четко определить свою миссию, цели и, особенно, процедуры.



Придерживайтесь согласованного процесса внедрения. Выбор или модернизация любой технологической системы подразумевает шесть четко определенных этапов: подготовка проекта, анализ потребностей, разработка, выбор, внедрение и управление. Каждый этап требует кропотливой работы.

Помните об основах бизнеса. МФО должна относиться к технологиям, как и к другим инвестициям: рентабельность инвестиций должна рассчитываться и соизмеряться с общими затратами. Технологии должны приносить пользу всем пользователям, включая клиентов, сотрудников и руководство.

Руководство – основной фактор успеха. Как и любой другой проект, внедрение технологий должно пользоваться поддержкой руководства, в процессе должны принимать участие заинтересованные лица всех уровней, к планированию необходимо относиться очень ответственно (с промежуточными отчетами и определением плановых результатов), в бюджет стоит включить не только плановые расходы, но и непредвиденные затраты. Очень полезными могут оказаться специализированные консультанты, которые помогут управлять проектом и осуществлять функции посредников в отношениях с поставщиками.

Как доноры должны поддержать МФО, использующие технологии для оптимизации деятельности?

Доноры, поддерживающие технологические инициативы отдельно взятых МФО, должны следовать таким принципам:

- **Получите специализированные независимые консультации.** Доноры и МФО иногда могут поддаваться искушению внедрить технологии, которые, возможно, не нужны МФО в настоящее время. Специализированные независимые консультанты могут увидеть объективную картину и помочь МФО определить стратегические приоритеты, оценить требования к технологиям и наладить отношения с поставщиками технологий.
- **Задавайте сложные вопросы.** Обсудите требования к предлагаемым технологиям с руководством и убедитесь, что МФО провело надлежащую оценку инвестиций. Доноры должны настоять на том, чтобы МФО оптимизировала свою основную ИС перед тем, как рассматривать возможность приобретения более сложных технологий, таких как мини-компьютеры и новые технологии обслуживания клиентов.
- **Реально оцените первоначальные и текущие затраты.** Системы, обеспечивающие МФО, в долгосрочной перспективе могут быть дорогими. Суммы, затраченные на покупку компьютерной техники и программного обеспечения, обычно составляют лишь 15 процентов общих затрат на внедрение технологий. Большинство затрат на ИС – это время сотрудников, обучение и адаптация деятельности к новым системам. Технологии также влекут за собой текущие расходы, поскольку деятельность МФО должна реагировать на изменение предпочтений клиентов и изменения регуляторной и экономической среды. Годовой бюджет на обслуживание ИТ не должен превышать 12–15 процентов прибыли МФО.
- **Рассматривайте только то, что уже опробовано.** Доноры должны избегать финансирования “инноваций”, пока МФО не выяснит, тестировалась ли технология, и не определит, что функционирует, а что нет.
- **Убедитесь в высоком потенциале организации.** У большинства МФО недостаточный потенциал для осуществления успешного технологического проекта. Почти все уязвимы перед лицом кризисов, таких как уход ведущих специалистов. Технологии не заменят сильной команды с правильным соотношением навыков, преданности и видения. Доноры должны убедиться, что финансирование технологий дополняется соответствующим развитием кадров, управлением рисками и руководством.

Ресурсы CGAP по ИТ www.cgap.org/iss_site

- “Решения об инвестициях в технологии: 10 основных вопросов”
- Серия ИТ инноваций: обзор технологий, таких как АТМ, смарт-карты и биометрия
- Рекомендации по процессу внедрения ИС
- Учебник по ИСУ и модуль для тренинга
- ИС Фонд: совместное финансирование консультаций по разработке ИС (www.isfund.org)

На некоторых микрофинансовых рынках наилучшим вариантом для доноров может стать финансирование **технологических инициатив на уровне индустрии**, например, поддержка местных ИТ фирм или программ, помогающих малоимущим научиться пользоваться АТМ, дебетовыми и кредитными карточками. Субсидирование общественно полезных технологий микрофинансирования идет на пользу всем МФО на рынке и может приблизить интеграцию малоимущих во всеобщую финансовую систему.

Авторы: Гаутам Иватури и Николь Пасрича при поддержке персонала CGAP.

Дополнительная информация: Эндру Мейнхарт, “Системы управления информацией для микрофинансов: структура оценки” (Вашингтон, Округ Колумбия: Проект USAID Передовые методы микрофинансирования, 1999); Норман Арсено, “Ответ на пять главных мифов при выборе программного обеспечения для микрофинансовых организаций,” <http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/3812>; Чарльз Уотерфилд и Ник Рамсинг, “Системы управления информацией для микрофинансовых организаций: учебник” CGAP технический инструмент № 1 (Вашингтон, Округ Колумбия: CGAP, 1998); Программа микрофинансовых технологий CGAP, “Решения об инвестициях в технологии: 10 основных вопросов” (www.cgap.org/iss_site/documents.html), CGAP “Серия ИТ инноваций” (www.cgap.org/publications/microfinance_technology.html), и “Рекомендации CGAP по Разработке ИС” (www.cgap.org/iss_site/helpdesk/s_process_overview.html). **Вэб-сайты:** www.cgap.org/iss_site; www.isfund.org.



Придерживайтесь согласованного процесса внедрения. Выбор или модернизация любой технологической системы подразумевает шесть четко определенных этапов: подготовка проекта, анализ потребностей, разработка, выбор, внедрение и управление. Каждый этап требует кропотливой работы.

Помните об основах бизнеса. МФО должна относиться к технологиям, как и к другим инвестициям: рентабельность инвестиций должна рассчитываться и соизмеряться с общими затратами. Технологии должны приносить пользу всем пользователям, включая клиентов, сотрудников и руководство.

Руководство – основной фактор успеха. Как и любой другой проект, внедрение технологий должно пользоваться поддержкой руководства, в процессе должны принимать участие заинтересованные лица всех уровней, к планированию необходимо относиться очень ответственно (с промежуточными отчетами и определением плановых результатов), в бюджет стоит включить не только плановые расходы, но и непредвиденные затраты. Очень полезными могут оказаться специализированные консультанты, которые помогут управлять проектом и осуществлять функции посредников в отношениях с поставщиками.

Как доноры должны поддержать МФО, использующие технологии для оптимизации деятельности?

Доноры, поддерживающие технологические инициативы отдельно взятых МФО, должны следовать таким принципам:

- **Получите специализированные независимые консультации.** Доноры и МФО иногда могут поддаваться искушению внедрить технологии, которые, возможно, не нужны МФО в настоящее время. Специализированные независимые консультанты могут увидеть объективную картину и помочь МФО определить стратегические приоритеты, оценить требования к технологиям и наладить отношения с поставщиками технологий.
- **Задавайте сложные вопросы.** Обсудите требования к предлагаемым технологиям с руководством и убедитесь, что МФО провело надлежащую оценку инвестиций. Доноры должны настоять на том, чтобы МФО оптимизировала свою основную ИС перед тем, как рассматривать возможность приобретения более сложных технологий, таких как мини-компьютеры и новые технологии обслуживания клиентов.
- **Реально оцените первоначальные и текущие затраты.** Системы, обеспечивающие МФО, в долгосрочной перспективе могут быть дорогими. Суммы, затраченные на покупку компьютерной техники и программного обеспечения, обычно составляют лишь 15 процентов общих затрат на внедрение технологий. Большинство затрат на ИС – это время сотрудников, обучение и адаптация деятельности к новым системам. Технологии также влекут за собой текущие расходы, поскольку деятельность МФО должна реагировать на изменение предпочтений клиентов и изменения регуляторной и экономической среды. Годовой бюджет на обслуживание ИТ не должен превышать 12–15 процентов прибыли МФО.
- **Рассматривайте только то, что уже опробовано.** Доноры должны избегать финансирования «инноваций», пока МФО не выяснит, тестировалась ли технология, и не определит, что функционирует, а что нет.
- **Убедитесь в высоком потенциале организации.** У большинства МФО недостаточный потенциал для осуществления успешного технологического проекта. Почти все уязвимы перед лицом кризисов, таких как уход ведущих специалистов. Технологии не заменят сильной команды с правильным соотношением навыков, преданности и видения. Доноры должны убедиться, что финансирование технологий дополняется соответствующим развитием кадров, управлением рисками и руководством.

Ресурсы CGAP по ИТ www.cgap.org/iss_site

- «Решения об инвестициях в технологии: 10 основных вопросов»
- Серия ИТ инноваций: обзор технологий, таких как АТМ, смарт-карты и биометрия
- Рекомендации по процессу внедрения ИС
- Учебник по ИСУ и модуль для тренинга
- ИС Фонд: совместное финансирование консультаций по разработке ИС (www.isfund.org)

На некоторых микрофинансовых рынках наилучшим вариантом для доноров может стать финансирование **технологических инициатив на уровне индустрии**, например, поддержка местных ИТ фирм или программ, помогающих малоимущим научиться пользоваться АТМ, дебетовыми и кредитными карточками. Субсидирование общественно полезных технологий микрофинансирования идет на пользу всем МФО на рынке и может приблизить интеграцию малоимущих во всеобщую финансовую систему.

Авторы: Гаутам Иватури и Николь Пасрича при поддержке персонала CGAP.

Дополнительная информация: Эндрю Мейнхарт, «Системы управления информацией для микрофинансов: структура оценки» (Вашингтон, Округ Колумбия: Проект USAID Передовые методы микрофинансирования, 1999); Норман Арсено, «Ответ на пять главных мифов при выборе программного обеспечения для микрофинансовых организаций», <http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/3812>; Чарльз Уотерфилд и Ник Рамсинг, «Системы управления информацией для микрофинансовых организаций: учебник» CGAP технический инструмент № 1 (Вашингтон, Округ Колумбия: CGAP, 1998); Программа микрофинансовых технологий CGAP, «Решения об инвестициях в технологии: 10 основных вопросов» (www.cgap.org/iss_site/documents.html), CGAP «Серия ИТ инноваций» (www.cgap.org/publications/microfinance_technology.html), и «Рекомендации CGAP по Разработке ИС» (www.cgap.org/iss_site/helpdesk/s_process_overview.html). **Вэб-сайты:** www.cgap.org/iss_site; www.isfund.org.