

Планы Стратегия и бизнес

Бишкек, Кыргызстан

Сентябрь, 2017

Жанет Буреш, инструктор проекта «Фермер фермеру»

День 2

Темы

- Типы планов
 - Стратегический план
 - Цель
 - SWOT анализ
 - Бизнес-план
 - Цель
 - Использование стратегического плана для старта
 - Изучение показателей деятельности МФО
- Имеют МФО такие планы? SWOT анализ, значение, использование

Ваша работы сегодня

- Определить ЧТО является успехом для Вашей МФО
- SWOT анализ для сектора МФО в Кыргызстане
- Сделать Бизнес-план полезным в деятельности
- Определить и рассчитать показатели для Вашей МФО

Почему разрабатываются планы?

- «Направляются» решения
- Измеряется (оценивается) состояние МФО
- Определяется успех
- Разрабатывается план для достижения успеха
- Презентуется Ваша МФО
 - МФО «выживет» и вернет долги
 - Миссия

Вопросы для определения успешности МФО

- Вопросы
 - Напишите Ваши ответы
- Может МФО получить финансовых ресурсов в достаточном объеме/когда необходимо/по хорошим процентным ставкам?
- Совпадает ли стратегический план с миссией МФО?
- Совпадает ли Бизнес-план со стратегическим планом МФО?
- Есть ли необходимость кардинально менять планы что бы достигнуть успеха?
- Выполнили все, что требовалось?
- Имеется ли спрос на кредиты МФО
- Сможет ли МФО дальше расти с действующим программным обеспечением

SWOT анализ для сектора МФО в Кыргызстане

- 4 группы, по одной группе на каждые 4 раздела:
- Сильные стороны;
- Слабые стороны;
- Возможности;
- Угрозы.
- Быть креативным!
- Идеи каждого имеют право на жизнь
- Выделите самые важные 3
- Презентация, 10 минут

Стратегия: Что возможно? Пишите на новом листе.

- SWOT анализ для Вашей МФО
 - *Внутренние Сильные и Слабые стороны*
 - *Внешние Возможности и Угрозы*
 - Напишите 3 и более для каждого фактора. См. след. слайд.

Внутренний	Внутренний	Внешний	Внешний
Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы

SWOT Проведите анализ для Вашей МФО

- Внутренние факторы
 - Персонал МФО
 - Процессы
 - Стоимость кредитов и скорость выдачи
 - Качество портфеля
 - Операционная эффективность
 - Доходы и прибыль
 - Контроль
 - Риск-менеджмент
 - Кассовый план
 - Технологии
 - другое
- Внешние факторы
 - Репутация МФО
 - Конкуренция
 - МФО «заменители»
 - Валютный и процентный риски
 - Сильные стороны заемщиков
 - Разнообразие заемщиков
 - Экономические условия
 - Бизнес среда
 - Помощь кредиторов и доноров
 - Удобства для заемщиков
 - другое

Используя SWOT анализ разработайте стратегию и цели сектора МФО

Используйте дополнительный лист.

- Формулировка стратегии
- Цели

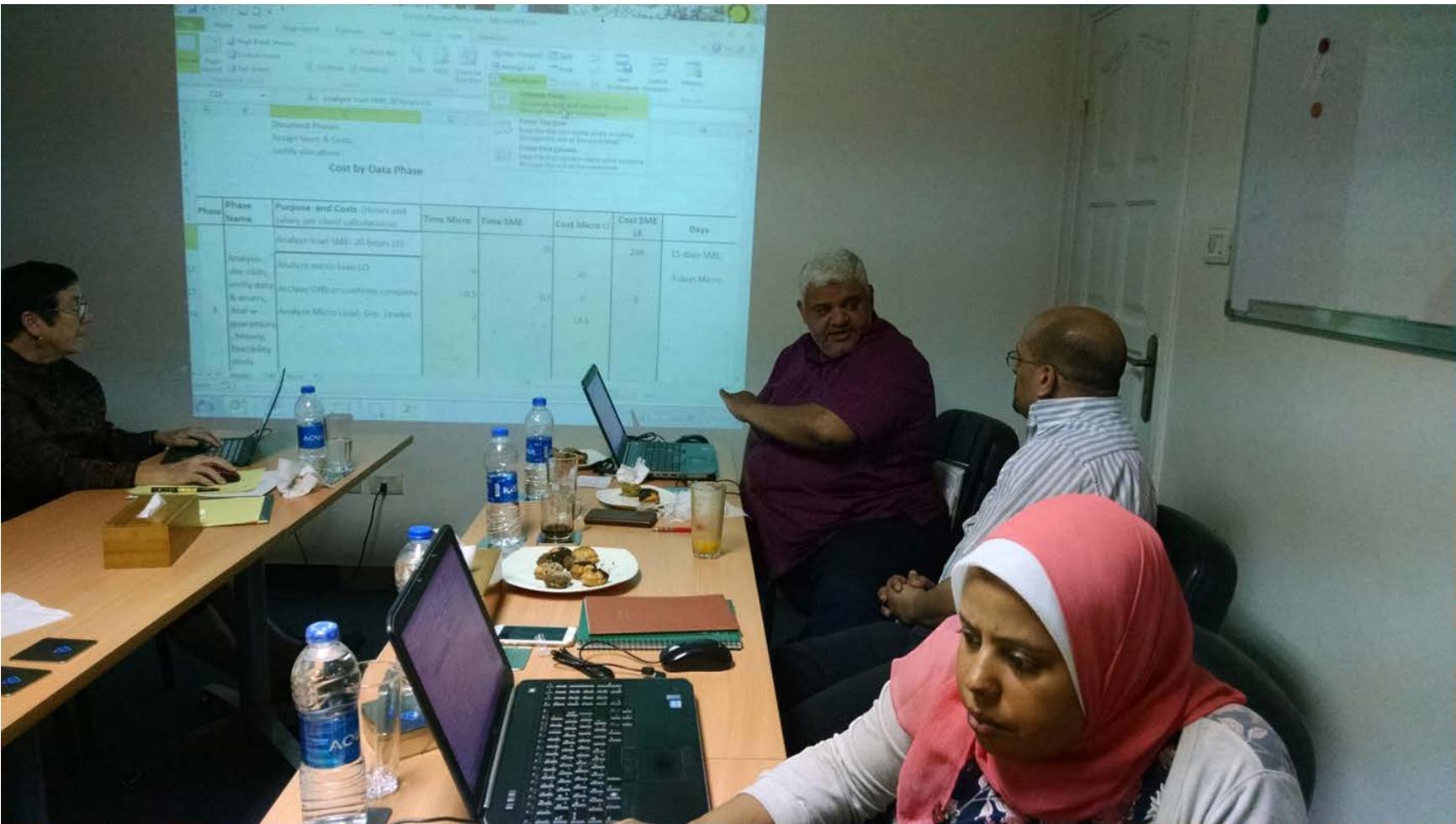
Предварительный план для Бизнес-плана

Пишите.

- Есть ли сейчас кризис? • ?
- МФО не отклонилось от? • ?
- Кто (что) может держать Вашу МФО сфокусированной? • ?
- Имеются ли основные институциональные механизмы? • ?
- Управление • ?
- Системы и процессы

Бизнес план

- Приоритеты
- Ресурсы
- Сроки, бюджет
- Меры
- Выбор метода
- Обзор данных
- Напишите лучшие идеи по решениям, которые необходимо включить в Бизнес план МФО.
Ранжируйте.



Бизнес-планы

- Какие ресурсы Вам необходимы?
- Какие действия Вам необходимо предпринять?
- Как Вы измеряете успех?
- Брейнсторминг по методам

Более полные Бизнес-планы

- Перечислите партнеров
- Опишите Ваши рынки
- Маркетинговые планы
- Покажите спрос
 - Кредиты по месяцам
 - Кредиты по типу продуктов
 - Кредиты по виду деятельности заемщиков
 - Сбережения
 - Транзакционные счета
- Просроченные кредиты (детали)
- Организационная структура
- Обучение сотрудников
- Прием на работу сотрудников
- Социальные вопросы
- Фонды (финансирование)
- Портфель
- Доходы и прибыль
- Планы по управлению рисками

Коэффициенты для МФО

- Напишите ключевые коэффициенты по следующим видам:
- Требование регулятора
- Требование инвестора
- Требование кредитора
- Напишите коэффициенты, которыми вы пользуетесь при управлении МФО

Измерение коэффициентов

- Определите целевые коэффициенты
- Действия, которые необходимо предпринять для достижения целевых коэффициентов

Рекомендуемые показатели для МФО

- Операционная эффективность
 - Накладные расходы / Общие операционные расходы
 - Цель 15%
- Показатель покрытия расходов
 - Полученные доходы / Основные расходы
 - Цель 100%
- % операционных расходов используется для уплаты накладных расходов, как аренда, оплата коммунальных услуг и ЗП руководству
- Способность МФО иметь Полученные доходы, благодаря которым оплачиваются расходы МФО основной деятельности. Полученные доходы = плата за выдачу кредитов, процентные доходы, доходы от валютных операций, участие в других компаниях, и т.д. (только нетто)

Рекомендуемые показатели для МФО (прод.)

- Показатель полученных расходов
 - Полученные доходы / Общие доходы
 - Цель 40%
- Показатель операционных резервов
 - Средние чистые текущие активы / Основные расходы
 - Цель 12 месяцев
- Доходы МФО от основной деятельности МФО
- Полученные доходы = плата з кредиты, процентные доходы, доходы от валютных операций, участие в других компаниях, и т.д. (только нетто)
- Текущие активы МФО за минусом текущих обязательств, имеющихся в распоряжении МФО оплачивать расходы по основной деятельности

Сценарии риска: Коэффициенты для измерения влияния

- Различные риски:
- Какие коэффициенты измеряют влияние?

Операционная эффективность

Накладные расходы / Общие накладные расходы; цель 15%

Cost	
Аренда и коммунальные услуги	14
ЗП руководства и заседания СД	16
Всего накладных расходов	30
ЗП и выплаты сотрудникам	50
Расходы по оплате услуг связи	5
Канцелярские и офисные расходы	3
Оборудование	1
Командировки и страхование	11
Всего основных расходов	70
Все остальное: обучение, конференции	21
ВСЕГО расходов	121

- Как улучшить показатель?

Показатель покрытия расходов

Полученные доходы / Основные расходы; цель 100%

Полученные доходы от продуктов и услуг	
Плата за выдачу кредитов	23
Процентный доход (чистый) (32-10)	22
Доходы от валютных операций	1
Участие в других компаниях	4
Обучение	15
Конференции	14
Всего полученные доходы	79

- Как улучшить показатель?

Показатель полученных доходов

Полученные доходы / Общие доходы; цель 40 % +

Полученные доходы от продуктов и услуг from ПЛЮС Другие доходы	
Плата за выдачу кредитов	23
Процентный доход (чистый) (32-10)	22
Доходы от валютных операций	1
Участие в других компаниях	4
Обучение	15
Конференции	14
Всего полученные доходы	79
Публикации	4
Подарки/гранты для МФО	56
Другие доходы	60
ВСЕГО доходы	139

- Как улучшить показатель?

Показатель операционного резерва

Текущие активы минус Текущие обязательства / Основные расходы за год; цель 100%

Активы		Обязательства	
Наличность	3	Кредиты, полученные KGS, с выплатой в 2018	11
Депозиты МФО в KGS, текущие	19	Кредиты, полученные в USD, с выплатой в 2020	36
Депозиты МФО в USD до 2020	5	Другие	6
Кредиты выданные	60	Всего обязательств	53
Фиксированные и другие активы	13		
Всего активов	100	Капитал	47
Активы		Всего Обязательств + Капитал	100

- Как улучшить показатель?

4 других ключевых показателя

- Адекватность капитала
- Доходы и Прибыль
- Качество активов
- Депозиты

Сценарии риска: Коэффициенты для измерения влияния

Адекватность капитала

- Суммарный капитал / Активы, взвешенные по риску
- Более высоко рисковые активы требуют больше капитала
- Капитал = Простые акции + привилегированные акции +
- Субординированный долг
- Активы, взвешенные по риску – это кредиты @ 100%, как правило
 - Просроченные кредиты, как минимум, на 150% (за вычетом) полностью зарезервированы

Подтверждение достаточности капитала

- Требование регулятора
 - По рискам:
 - Кредитный
 - Операционный
 - Валютный и погашения
 - Ликвидности
 - Вследствие различных шоков
 - Итого капитал
 - Прирост капитала

Больше капитала и ресурсов для деятельности



Показатели качества активов

- Просроченные кредиты более 30 дней + списанные кредиты /Средний размер кредитного портфеля (гросс)
- Списанные кредиты рассчитываются на основе данных 4 последующих кварталов (средний период)

Доходы и Прибыль

- Показатель расходов к доходам
- Количество заемщиков на одного кредитного специалиста
- Операционные расходы / Суммарные доходы
- Активные заемщики / Количество кредитных специалистов

Депозиты

- Средний остаток средств на депозитном счете на одного вкладчика
- Суммарные депозиты / Количество вкладчиков

Измерьте свои показатели

- Примите решения относительно целевых показателей
- Составьте перечень действий для того, чтобы достичь целевые показатели

Ваша сегодняшняя работа

- Определение успеха для Вашей МФО
- SWOT анализ для сектора МФО КР
- Сделать Бизнес-план полезным
- Определить и рассчитать коэффициенты для Вашей МФО

Резюме

- Стратегические планы
 - Сформулируйте ЧТО Вы хотите делать
 - Сформулируйте ЧТО возможно, SWOT анализ
 - Поделитесь со своими планами с кредиторами и инвесторами
 - Используйте для начала работы над бизнес-планом
- Бизнес-планы
 - Сформулируйте КАКИЕ ресурсы Вам нужны
 - Сформулируйте КАК Вы получите ресурсы
 - Сформулируйте действия, которые Вы предпримите
 - Заведите календарь действий (плана мероприятий)
 - Сформулируйте КАК Вы измерите успех
 - Используйте показатели