



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



# Управление в МФО

Контроль, Риски, Гендер & Другие социальные задачи

Бишкек, Кыргызстан

Сентябрь, 2017

Жанет Буреш, инструктор проекта «Фермер фермеру»



# Темы

- Определение «Управления» от IFC
- 4 обязанности: Совет Директоров
- Чем управлять и как?
- Что «показывать» инвесторам?
- Как: Как Управление помогает Вам
- Тренируйте Ваш Совет Директоров!
- Почему Управление делает Вашу работу более легкой
- Инвесторы хотят доказательств

# Работа сегодня

- I. Проанализировать обязанности и подготовку Совета Директоров Вашего МФО
- II. Как Управление облегчает менеджмент организацией
- III. Что показывать инвесторам и кредиторам
- IV. Начальная анкета: Что Вы имеете? Чего Вы хотите для Вашей МФО?

# Вы хотите обучить Ваш Совет Директоров

- Напишите для Вашей МФО

1. СД имеет перечень своих обязанностей?
2. Члены СД знают о своих законодательных, персональных рисках своей работы в СД?
3. Определены ли привилегии для членов СД и сферы конфликтов интересов?
4. Члены СД знают о законодательстве в отношении МФО: статьи 18, 19 и 20 Закона?

1.

2.

3

4.



# Ваш СД управляет? Чем он занимается?

- 4 обязанности
- Защита активов
  - Перечислить их
- Обеспечение миссии
- Нет конфликтов или ущерба
- Выживание МФО

Перечислите действия Вашего Совета Директоров	Данные действия являются обязанностями?

# Привилегии СД; Ограничение вмешательства СД

- СД следует правилам. Если члены СД делают исключения для СД, тогда правил нет!
- Членам СД “необходимо знать” и “вникать в суть происходящего, но не вмешиваться напрямую”
- Перечислите что члены Вашего СД ожидают будучи членами СД
- Перечислите что членам СД необходимо знать? Они позволяют топ-менеджерам управлять компанией?

# Почему Управление облегчает Вашу работу

Примеры целей	Как делать это	Почему ваша работа облегчается
Ясные правила по обслуживанию клиентов	«Создавать» и обучать сотрудников; SMART Campaign	Незначительное количество жалоб от клиентов; сотрудники правила
Незначительные исключения	Разрабатывать политики и обучать сотрудников; Иметь процесс исключений и перечень исключений	Необходимо незначительное Ваше внимание
Ясные правила относительно того, что МФО делает и не делает	Изложить миссию; разработать политики; Требования к утверждению кредитов	Несколько отклоненных кредитов
Прибыль / Низкий ПАР	Требовать калькуляцию того, как кредит будет обслуживаться; показать выгоды для клиента	Необходимо меньше времени в отношении решений по ПАР
Удовлетворение сотрудников	Изложить должностные инструкции; оценить работу сотрудников; продвигать их на основе проведенной оценки	Высококачественные сотрудники и хорошие кредиты
Сотрудники могут действовать и принимать решения	Изложить процедуры; делегировать полномочий по принятию решений	Сотрудники не обращаются по поводу большого количества одобрений (утверждений)

# Ваше время: Может ли Управление помочь Вашему расписанию?

Вы делаете это?	Сколько часов в день
Разговариваете с недовольными клиентами?	
Одобряете “запрещенные” кредиты	
Отклоняете плохие кредиты, запрашиваете у кредитных специалистов более подробную информацию, предлагаете различные варианты кредитов клиентам	
Разговариваете с недовольными сотрудниками; убеждаете сотрудников не покидать вашу МФО; нанимаете новых сотрудников взамен ушедших	
Утверждать заявки на отклонения при обработке кредитов	

# Недостаточно иметь Управление

- **Показать потенциальным инвесторам, что Вы имеете это:**
  - перечислите правила, политики, процедуры; показать даты мониторингов; показать даты изменений
- **Обучать сотрудников по правилам управления**
  - Напоминать: правила, ценности МФО, ожидания
  - Быть уверенными в том, что СД и Менеджмент следуют правилам или не дают повода думать об этом сотрудникам!

# Due Diligence - это больше, чем вопросы и данные

- Due diligence наблюдает за операциями
- Если на столах стопки бумаг - что они могут представить?
  - Потребность в обучении
  - Отсутствие контроля для определения приоритетов и рабочих потоков
  - задержки в принятии управленческих решений или менеджмент не делегирует полномочия

# Как показать Управление инвесторам

Примеры – изменить или добавить лист	Что показывать инвесторам, экзаменаторы
Политики и процедуры	Перечень исключений по кредитам; Due Diligence «ищет чистые столы»
Планирование фондирования	Потребности календаря финансирования Покажите, как вы ограничиваете спрос на кредит в часы пик
Политики и действия в отношении ПАР	ПАР сегодня и на весь год; Показать планы работ по ПАРу и по времени выполнения работ
Сотрудники	Должностные инструкции, организационная структура, продолжительность работы сотрудника в МФО
Делегирование полномочий	Лист делегирования одобрений и обоснование
Операционные риски	Перечень рисков; установите действие по их снижению
Аудит	Покажите оценку рисков и распределение времени аудиторов
Обучение СД	Покажите схему обучения

# Что инвесторы хотят от Управления

- Риски в отношении активов под контролем
- Прибыль
- Ликвидность—достаточно наличности
- Выживание МФО

# Совет Директоров & Без списания кредитов



# Реструктуризация безнадежных кредитов

- Клиентам из некоторых семей не может быть позволено прийти к провалу



Наш СД очень осторожен при одобрении кредитов. Агрокредиты требуют больше времени. Они более рисковые!



# Практика на месте: Ответы на вопросы; изложите улучшения

Управленческие действия		Ваша МФО	Ваша МФО
<b>Что защищать: кредиты (активы)</b>	Действия к выполнению	Вопросы	Ответы
<b>Качество кредитов</b>	Политики, касающиеся того: почему и когда МФО выдают кредиты?	У Вас имеются кредитные политики? Есть ли исключения из правил?	
	Запрещенные кредиты: максимальный размер; концентрация, персонал знает заемщиков?	У Вас есть запрещенные кредиты? Каковы они?	
<b>Ясность процессов</b>	Показатели комплайенс (соответствия); правила для всех	Кредитные специалисты знают об этом? Сотрудники, которые одобряют выдачу кредитов, отвечают на вопросы?	
	Кредитные заявки требуют специальной оценки?	Все ли кредиты полностью списаны?	

# Ваша работы завтра

- Определить ЧТО является успехом для Вашей МФО
- Начать работать над стратегическим планом
- Начать работать над бизнес-планом
- Выбрать и рассчитать показатели для Вашей МФО