

*Содействие повышению эффективности работы доноров в микрофинансировании*

## АПЕКСНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ В МИКРОФИНАНСИРОВАНИИ

### Что такое апексная организация?

Апексная организация – это своего рода оптовое учреждение, которое перенаправляет финансовые средства (гранты, займы, гарантии) различным микрофинансовым организациям (МФО) в какой-то конкретной стране или в регионе. Финансирование может предоставляться вместе с техническими услугами, а может и без них.

### Чем апексные организации привлекают доноров?

Доноры часто используют апексные организации для предоставления финансовых и технических услуг в странах, где МФО слишком малы или где их слишком много, что затрудняет прямое финансирование. Апексы привлекательны тем, что они позволяют донорам возложить трудоемкую и обременительную задачу выбора МФО на плечи местного учреждения, которое, как предполагается, владеет необходимыми навыками.

### Каковы, в целом, показатели работы апексов?

Большинство апексных организаций, к сожалению, продемонстрировали разочаровывающие результаты. Причина часто заключалась в том, что они были созданы в странах, где не было достаточного количества хороших МФО, имеющих возможности воспользоваться финансами апекса.

### Какими характеристиками должна обладать качественная апексная организация?

1. Апекс имеет четкую цель **поддерживать развитие самокупаемых поставщиков микрофинансовых услуг** (включая банки). Опыт показывает, что развитие стабильных, самокупаемых МФО, а не увеличение количества существующих МФО – это наиболее эффективный путь увеличения количества обслуживаемых бедных людей.
2. Апекс **политически независим**. Он имеет сильный совет, который способен защитить организацию от политического вмешательства, гарантируя тем самым, что руководство может принимать технически обоснованные решения.
3. Апекс получает средства на основе **реалистической оценки количества квалифицированных МФО** в стране или регионе, которые могут использовать финансирование апекса.
4. Апексное финансирование МФО базируется на **четких критериях отбора**, таких как качество портфеля, размах, качество руководства и прогресс в движении к возможной самокупаемости. Апекс должен иметь полномочия прекратить финансирование МФО, не соответствующих этим критериям.
5. Апексное кредитование **привязано к денежным потокам и потребностям МФО**, а не подчинено заранее разработанным планам предоставления средств.
6. Апекс проводит мониторинг МФО, на основе **нескольких, четко определенных целей деятельности МФО**, которые серьезно контролируются.
7. **Руководство** апекса должно быть **высоко квалифицированным**, обладать знаниями и опытом в области микрофинансов, управленческими и финансовыми способностями, а также быть сплоченным.

### Самые распространенные проблемы апексных организаций:

- *Те, кто занимается планированием в апексных организациях, почти всегда переоценивают количество МФО, которые могут соответствовать здоровым критериям отбора.* Количество жизнеспособных МФО является серьезной проблемой для большинства апексов. Даже когда PKSF, апекс в Бангладеш, использовал более общие критерии отбора, только 10% первоначальных претендентов прошли отбор. У апексов в Кении (K-Rep), Доминиканской Республике (FondoMicro), Колумбии (Fundación Carvajal) и Пакистане (PPAF) было гораздо больше денег, чем МФО, соответствующих критериям финансирования.
- *Применение 'успешной' модели апекса в новом контексте редко приносит успех.* Среди 28 апексов, изученных Фредом Леви (см. источники) от Аргентины до Йемена, не было найдено модели "на все случаи жизни".

- *Доноры и другие заинтересованные лица оказывают давление на апексы, с тем, чтобы они быстрее предоставляли средства.* Апексные организации, которые серьезно подходят к критериям отбора, часто не могут быстро выделить средства, поскольку обычно оказывается меньше МФО, соответствующих критериям, чем предполагалось. Другие апексы подчиняются натиску и находят менее квалифицированные МФО.
- *Политическое давление неблагоприятно влияет на решение о финансировании МФО.* Вмешательство правительства в деятельность апексов может скомпромитировать их миссию, заставляя их предоставлять фонды МФО, не соответствующим их критериям. В Шри-Ланке, NDTF серьезно страдает от политического вмешательства. В итоге, ни одна из получающих фонды МФО не соответствует минимальным критериям, и охват этих МФО ограничен.
- *Апексы редко налаживают связи между МФО и коммерческими источниками финансовых средств.* Некоторые заинтересованные лица считают, что апексы проложат путь коммерческому финансированию МФО, но эта цель редко включена в миссию апексов. Доступность более дешевого апексного финансирования, на самом деле, скорее всего не способствует поиску источников коммерческого финансирования.
- *Апексное финансирование коммерческих банков и финансовых компаний редко приводит к тому, что они продолжают предоставление микрофинансовых услуг после того, как финансирование заканчивается.* Как показал опыт GlobalMicro в Парагвае, микрофинансовые услуги банков имеют долгосрочные перспективы только тогда, когда банк рискует собственными деньгами, и когда апексное финансирование подкрепляется солидной технической помощью.

## Как доноры могут поддержать создание качественных апексных учреждений?

### *Создание апекса*

- До создания апекса, проведите серьезный анализ финансов и деятельности широкого круга МФО, которые будут получать фонды апекса. Этот анализ также поможет определить размеры апекса.
- Минимизируйте давление на апекс. Где возможно, сначала выделяйте незначительные суммы, увеличивайте суммы только на основе увеличения спроса со стороны МФО, соответствующих критериям отбора. Там где первоначальное финансирование должно быть значительным, растяните период предоставления и объясните всем заинтересованным лицам, что не стоит ожидать крупных сумм в первые годы. Если возможно, создайте временный инвестиционный механизм (например, государственные облигации, направленные на социальные нужды), где апекс мог бы разместить не используемые фонды и не вызывал критики за то, что деньги не находят применения.
- Выберите руководителей апекса еще во время фазы разработки, не рассчитывайте на то, что вы сможете подобрать квалифицированных руководителей позже.

### *Взаимоотношения апексов и доноров*

- Способствуйте усилению стратегической ориентации на жизнеспособные МФО; расширению возможностей апексов в плане определения качества портфеля, финансовой самоокупаемости операций и охвата клиентов.
- Способствуйте ориентации требований апексов, доноров и правительства в отношении отчетности на такие цели, как качество портфеля, самоокупаемость и охват.
- Связывайте последующее выделение средств донорами или государством с показателями апекса.
- Гарантируйте политическую независимость апекса. Ограничьте или откажитесь от представителей государства в правлении и назначьте сильных руководителей, преданных идее технической независимости апекса.

### *Деятельность апекса*

- Снижайте ограничения на использование средств апекса МФО, кроме тех случаев, когда детальный отчет об использовании фондов необходим для предотвращения мошенничества.
- Проводите мониторинг МФО в соответствии с целями деятельности организации, содержащимися в бизнес-плане. Ориентируйте взаимоотношения (оценку, требования контрактов, отчетность и мониторинг) на достижение организационной устойчивости МФО.

Источник: Данный документ подготовлен на основе следующих работ: Фред Леви, *Апексные Организации в Микрофинансировании*, CGAP Документ № 6 (январь 2002) и “Структура Оценки Микрофинансовых Апексов” Ричард Розенберг и Бригит Хелмс (проект, CGAP).

**Дополнительная информация. Статьи/Книги:** “Вода, Кругом Вода...” Информация для доноров CGAP № 3 (май 2002); и Маргерит Бергер, Эллисон Бек, и Мария Люсия Ллоредо, «Вторая история: Оптовое Микрофинансирование в Латинской Америке, (документ IADB, MSM-119, март 2003). **Вебсайты:** см. [www.microfinancegateway.org](http://www.microfinancegateway.org) “капитал против возможностей” источники, и [www.cgap.org/publications/technical\\_tools.html](http://www.cgap.org/publications/technical_tools.html) *Формат Оценки Микрофинансовых Организаций*, Технический инструмент CGAP № 4.