



## МАКСИМАЛЬНО ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОМОЩИ В МИКРОФИНАНСИРОВАНИИ

Пять основных элементов эффективности являются ключевыми в области усовершенствования методов, используемых агентствами развития и другими спонсорами для поддержки финансовых систем для малоимущих. Эти элементы были определены на основе Обзора 17 микрофинансовых доноров, проводимого CGAP, и они были формализованы в обновленных «Рекомендациях для доноров в области передовых методов микрофинансирования».

### Почему не полностью используется потенциал поддержки доноров в микрофинансировании?

Проблема эффективности помощи является одной из самых серьезных, с которыми сталкиваются организации, занимающиеся международным развитием, и микрофинансирование - не исключение. Несмотря на значительные инвестиции государственных и частных доноров, сотни миллионов малоимущих семей по-прежнему не имеют доступа к финансовым услугам. Специфические проблемы отдельно взятых стран играют свою роль, но агентства помощи также несут свою долю ответственности. Их собственные процедуры, подходы и системы могут отрицательно сказаться на применении ими передовых методов микрофинансирования. Они в большей степени ориентированы на выдачу средств, чем на оказание реального воздействия на клиентов. В то время как многие донорские агентства пользуются рекомендациями международных доноров по применению передовых методов в микрофинансировании, эти рекомендации зачастую не отражаются на деятельности на местах.

### Каким образом доноры могут повысить эффективность?

Хотя они и не являются исчерпывающими, эти пять основных элементов (смотрите «звезду эффективности» справа) влияют на эффективность агентства в области микрофинансирования и, по всей вероятности, также в других областях развития. На уровне отдельно взятых стран другие элементы, такие как влияние и преданность сотрудничеству, также важны. В то время как не каждое агентство может быть одинаково сильным в каждой области, доноры должны добиваться минимального уровня соответствия во всех аспектах, чтобы, по крайней мере, «не навредить».

#### **Стратегическая ясность и последовательность:** *Общее для всего агентства видение, совпадающее с передовыми методами.*

Большинство доноров довольно узко воспринимает микрофинансирование и его вклад в более широкие цели развития. Они рассматривают кредит как вклад в более широкую программу или как однократную передачу ресурсов целевой группе населения. Агентства с четким стратегическим видением понимают важность построения всеобъемлющей финансовой системы и координации своей деятельности с таким видением. Основой такой финансовой системы являются самокупаемые организации, которые могут продолжать обслуживать клиентов даже после того, как субсидии перестают поступать. Вместо того чтобы сдерживать разнообразие и творчество, последовательный подход предполагает продуманное применение передовых методов. Разумная микрофинансовая политика важна, но этого недостаточно: ее необходимо усвоить персоналу, с тем, чтобы достичь результатов на местах.

#### **Широкие возможности персонала:** *Достаточный технический опыт управления деятельностью.*

Поскольку у большинства донорских агентств недостаточный опыт в области микрофинансов, многие проекты разрабатываются и осуществляются без соответствующих технических навыков. Большинство фондов, направляемых в микрофинансирование, распоряжаются сотрудниками, которые не являются специалистами в области финансов. Агентства нуждаются в микрофинансовых экспертах, будь то отдельный специалист или целый отдел, которые выступают в роли внутреннего ресурса в области технического консультирования и гарантии качества. Руководители проектов должны также пройти обучение основам микрофинансирования, чтобы задавать уместные вопросы, выбрать квалифицированных консультантов и разобраться с отчетами. Система оплаты труда агентства должна стимулировать руководителей проекта прибегать к услугам микрофинансовых экспертов.

#### **Ответственность за результаты:** *Прозрачность в отношении результатов микрофинансовых программ.*

Большинство агентств даже не знает, сколько денег они инвестировали в микрофинансы, еще меньше знают о результатах работы этих проектов. Агентства нуждаются в соответствующих системах, позволяющих выявить проекты с микрофинансовым компонентом и требовать от руководителей оценки технической помощи на стадии разработки. Решение о том, продолжить, закрыть или





## МАКСИМАЛЬНО ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОМОЩИ В МИКРОФИНАНСИРОВАНИИ

Пять основных элементов эффективности являются ключевыми в области усовершенствования методов, используемых агентствами развития и другими спонсорами для поддержки финансовых систем для малоимущих. Эти элементы были определены на основе Обзора 17 микрофинансовых доноров, проводимого CGAP, и они были формализованы в обновленных «Рекомендациях для доноров в области передовых методов микрофинансирования».

### Почему не полностью используется потенциал поддержки доноров в микрофинансировании?

Проблема эффективности помощи является одной из самых серьезных, с которыми сталкиваются организации, занимающиеся международным развитием, и микрофинансирование - не исключение. Несмотря на значительные инвестиции государственных и частных доноров, сотни миллионов малоимущих семей по-прежнему не имеют доступа к финансовым услугам. Специфические проблемы отдельно взятых стран играют свою роль, но агентства помощи также несут свою долю ответственности. Их собственные процедуры, подходы и системы могут отрицательно сказаться на применении ими передовых методов микрофинансирования. Они в большей степени ориентированы на выдачу средств, чем на оказание реального воздействия на клиентов. В то время как многие донорские агентства пользуются рекомендациями международных доноров по применению передовых методов в микрофинансировании, эти рекомендации зачастую не отражаются на деятельности на местах.

### Каким образом доноры могут повысить эффективность?

Хотя они и не являются исчерпывающими, эти пять основных элементов (смотрите «звезду эффективности» справа) влияют на эффективность агентства в области микрофинансирования и, по всей вероятности, также в других областях развития. На уровне отдельно взятых стран другие элементы, такие как влияние и преданность сотрудничеству, также важны. В то время как не каждое агентство может быть одинаково сильным в каждой области, доноры должны добиваться минимального уровня соответствия во всех аспектах, чтобы, по крайней мере, «не навредить».

#### **Стратегическая ясность и последовательность:** *Общее для всего агентства видение, совпадающее с передовыми методами.*

Большинство доноров довольно узко воспринимает микрофинансирование и его вклад в более широкие цели развития. Они рассматривают кредит как вклад в более широкую программу или как однократную передачу ресурсов целевой группе населения. Агентства с четким стратегическим видением понимают важность построения всеобъемлющей финансовой системы и координации своей деятельности с таким видением. Основой такой финансовой системы являются самокупаемые организации, которые могут продолжать обслуживать клиентов даже после того, как субсидии перестают поступать. Вместо того чтобы сдерживать разнообразие и творчество, последовательный подход предполагает продуманное применение передовых методов. Разумная микрофинансовая политика важна, но этого недостаточно: ее необходимо усвоить персоналу, с тем, чтобы достичь результатов на местах.

#### **Широкие возможности персонала:** *Достаточный технический опыт управления деятельностью.*

Поскольку у большинства донорских агентств недостаточный опыт в области микрофинансов, многие проекты разрабатываются и осуществляются без соответствующих технических навыков. Большинство фондов, направляемых в микрофинансирование, распоряжаются сотрудниками, которые не являются специалистами в области финансов. Агентства нуждаются в микрофинансовых экспертах, будь то отдельный специалист или целый отдел, которые выступают в роли внутреннего ресурса в области технического консультирования и гарантии качества. Руководители проектов должны также пройти обучение основам микрофинансирования, чтобы задавать уместные вопросы, выбрать квалифицированных консультантов и разобраться с отчетами. Система оплаты труда агентства должна стимулировать руководителей проекта прибегать к услугам микрофинансовых экспертов.

#### **Ответственность за результаты:** *Прозрачность в отношении результатов микрофинансовых программ.*

Большинство агентств даже не знает, сколько денег они инвестировали в микрофинансы, еще меньше знают о результатах работы этих проектов. Агентства нуждаются в соответствующих системах, позволяющих выявить проекты с микрофинансовым компонентом и требовать от руководителей оценки технической помощи на стадии разработки. Решение о том, продолжить, закрыть или



дублировать программу, должно приниматься, основываясь на сравнении с измеримыми показателями, такими как основные финансовые индикаторы. Во многих агентствах, особенно многосторонних, давление в отношении необходимости одобрения проекта и выделения средств часто превалирует над созданием систем, гарантирующих подотчетность.

### **Соответствующее управление информацией: Систематическое применение усвоенных уроков.**

Идеи и опыт не распространяются внутри агентств и между ними должным образом, поэтому ошибки зачастую повторяются, а успешные методы не используются при разработке новых программ. Сбор информации о том, что эффективно применяется – это только первый шаг. Направленные стратегии коммуникации необходимы, чтобы гарантировать, что информация действительно нашла свое применение в работе. Агентства нуждаются в том, чтобы соответствующая информация попадала к соответствующим людям в соответствующее время. Чтобы это было так, они должны сделать управление информацией одной из целей работы, например, через должностные обязанности и участие в тематических проектах.

### **Соответствующие инструменты: Возможность работать непосредственно с частным сектором.**

Микрофинансированию приходится труднее, если доноры вынуждены осуществлять поддержку через правительство. Но даже если агентства и могут работать непосредственно с частным сектором, они не всегда гибко используют инструменты финансирования с учетом показателей работы. Другими распространенными проблемами являются плохо продуманный кредитный компонент многопрофильных проектов; неверная последовательность применения инструментов (например, использование кредитных инструментов для технической помощи при открытии); медленные и громоздкие процедуры. Эффективные агентства выбирают инструменты — гранты, займы, гарантии и участие в акционерном капитале – так, чтобы лучше соответствовать потребностям рынка и дополнить, а не заменить собой частный капитал. Они также увязывают предоставление средств с достижением четких целей.

### **Как доноры могут повысить эффективность помощи?**

Используя пять основных элементов, доноры должны оценить внутренние системы и выявить области, требующие усовершенствования. Такой анализ может помочь донорам выявить свое конкурентное преимущество и определить оптимальный уровень участия в микрофинансировании. Возможные сценарии:

**Расширение.** Агентства с высокими показателями по всем пяти элементам могут принять решение сделать микрофинансирование своим стратегическим приоритетом. Они должны будут сделать инвестиции в поддержку и повышение своих результатов во всех пяти областях и смогут занять ведущее место в микрофинансировании.

**Консолидация.** Агентства с ограниченными ресурсами в отношении указанных пяти элементов, но с хорошим послужным списком в определенной географической или практической области, должны рассмотреть возможность ориентации на эту нишу рынка. Консолидация портфеля в той области, где агентства имеют преимущество, принесет более высокую отдачу при одинаковом уровне финансирования.

**Делегирование.** Некоторые агентства имеют ограниченные возможности, но хотят продолжать работу в микрофинансировании. Для этих доноров наилучшим вариантом могло бы быть совместное финансирование или другие типы соглашений, при которых разработка, внедрение, мониторинг и оценка микрофинансовых проектов делегируются агентству с более широкими возможностями в финансовом секторе, ориентированном на малоимущее население.

**Постепенное сокращение.** Если возможности ограничены или отсутствуют, агентства могут принять решение о прекращении разработки новых микрофинансовых проектов и свертывании своего портфеля. Затем они могут направить те ресурсы, которые ранее выделялись на микрофинансирование, в другие секторы развития для достижения большей эффективности.

**Авторы:** Тамара Кук, при поддержке персонала CGAP. **Источники:** Бриджит Хелмс и Алексия Лятортю, “Элементы эффективности доноров в микрофинансировании: политическое применение”, Инициатива повышения эффективности помощи CGAP (Вашингтон, Округ Колумбия: CGAP, апрель 2004); Эрик Дюфлос, Бриджит Хелмс, Алексия Лятортю и Хана Зидек, “Мировые результаты: анализ и уроки”, Инициатива повышения эффективности помощи CGAP (Вашингтон, Округ Колумбия: CGAP, апрель 2004); *Построение всеохватывающей финансовой системы: Рекомендации для доноров в области передовых методов микрофинансирования*, (Вашингтон, Округ Колумбия: CGAP, декабрь 2004). **Дополнительная информация:** Обзор микрофинансовых доноров, см. [www.cgap.org/project/donor\\_peer\\_reviews.html](http://www.cgap.org/project/donor_peer_reviews.html). Эффективность, см. Дэвид Доллар и Виктория Ливайн, “Повышение избирательности зарубежной помощи, 1984–2002,” в журнале Экономика развития (Вашингтон, Округ Колумбия: Всемирный банк, 2004); Уильям Истерли, “Картель благих намерений: проблема бюрократии при предоставлении зарубежной помощи”, Политическая реформа 5, № 4 (2002); Рабочая группа DAC, посвященная методам работы доноров, *Гармонизация методов работы доноров с целью эффективного предоставления помощи*, Серия рекомендаций и указаний DAC (Париж: OECD, 2003).

#### **Эффективность помощи на практике**

- **Стратегическая ясность и последовательность.** Новая стратегия **NORAD** по привлечению финансирования довольно рискованных инноваций и инфраструктуры индустрии (например, организаций, проводящих тренинги, и кредитных бюро) осуществлялась через норвежские НПО.
- **Широкие возможности персонала.** Фонд капитального развития **ООН/ПРООН** предложил специальный учебный курс для персонала, не занимающегося микрофинансированием.
- **Ответственность за результаты.** Международный фонд сельскохозяйственного развития (**IFAD**) заключил партнерские отношения с **MIX** ([www.themix.org](http://www.themix.org)) и практическими специалистами для проведения проекта, посвященного отчетности и мониторингу.
- **Соответствующее управление информацией.** **Голландская микрофинансовая платформа** объединила государственные и частные организации для взаимного обучения и подготовки будущих программ.
- **Соответствующие инструменты.** **AFD** сделал исключение в отношении среднего размера проекта, чтобы осуществлять более мелкие микрофинансовые проекты.

дублировать программу, должно приниматься, основываясь на сравнении с измеримыми показателями, такими как основные финансовые индикаторы. Во многих агентствах, особенно многосторонних, давление в отношении необходимости одобрения проекта и выделения средств часто превалирует над созданием систем, гарантирующих подотчетность.

### **Соответствующее управление информацией: Систематическое применение усвоенных уроков.**

Идеи и опыт не распространяются внутри агентств и между ними должным образом, поэтому ошибки зачастую повторяются, а успешные методы не используются при разработке новых программ. Сбор информации о том, что эффективно применяется – это только первый шаг. Направленные стратегии коммуникации необходимы, чтобы гарантировать, что информация действительно нашла свое применение в работе. Агентства нуждаются в том, чтобы соответствующая информация попадала к соответствующим людям в соответствующее время. Чтобы это было так, они должны сделать управление информацией одной из целей работы, например, через должностные обязанности и участие в тематических проектах.

### **Соответствующие инструменты: Возможность работать непосредственно с частным сектором.**

Микрофинансированию приходится труднее, если доноры вынуждены осуществлять поддержку через правительство. Но даже если агентства и могут работать непосредственно с частным сектором, они не всегда гибко используют инструменты финансирования с учетом показателей работы. Другими распространенными проблемами являются плохо продуманный кредитный компонент многопрофильных проектов; неверная последовательность применения инструментов (например, использование кредитных инструментов для технической помощи при открытии); медленные и громоздкие процедуры. Эффективные агентства выбирают инструменты — гранты, займы, гарантии и участие в акционерном капитале – так, чтобы лучше соответствовать потребностям рынка и дополнить, а не заменить собой частный капитал. Они также увязывают предоставление средств с достижением четких целей.

### **Как доноры могут повысить эффективность помощи?**

Используя пять основных элементов, доноры должны оценить внутренние системы и выявить области, требующие усовершенствования. Такой анализ может помочь донорам выявить свое конкурентное преимущество и определить оптимальный уровень участия в микрофинансировании. Возможные сценарии:

**Расширение.** Агентства с высокими показателями по всем пяти элементам могут принять решение сделать микрофинансирование своим стратегическим приоритетом. Они должны будут сделать инвестиции в поддержку и повышение своих результатов во всех пяти областях и смогут занять ведущее место в микрофинансировании.

**Консолидация.** Агентства с ограниченными ресурсами в отношении указанных пяти элементов, но с хорошим послужным списком в определенной географической или практической области, должны рассмотреть возможность ориентации на эту нишу рынка. Консолидация портфеля в той области, где агентства имеют преимущество, принесет более высокую отдачу при одинаковом уровне финансирования.

**Делегирование.** Некоторые агентства имеют ограниченные возможности, но хотят продолжать работу в микрофинансировании. Для этих доноров наилучшим вариантом могло бы быть совместное финансирование или другие типы соглашений, при которых разработка, внедрение, мониторинг и оценка микрофинансовых проектов делегируются агентству с более широкими возможностями в финансовом секторе, ориентированном на малоимущее население.

**Постепенное сокращение.** Если возможности ограничены или отсутствуют, агентства могут принять решение о прекращении разработки новых микрофинансовых проектов и свертывании своего портфеля. Затем они могут направить те ресурсы, которые ранее выделялись на микрофинансирование, в другие секторы развития для достижения большей эффективности.

**Авторы:** Тамара Кук, при поддержке персонала CGAP. **Источники:** Бриджит Хелмс и Алексия Лятортю, “Элементы эффективности доноров в микрофинансировании: политическое применение”, Инициатива повышения эффективности помощи CGAP (Вашингтон, Округ Колумбия: CGAP, апрель 2004); Эрик Дюфлос, Бриджит Хелмс, Алексия Лятортю и Хана Зидек, “Мировые результаты: анализ и уроки”, Инициатива повышения эффективности помощи CGAP (Вашингтон, Округ Колумбия: CGAP, апрель 2004); *Построение всеохватывающей финансовой системы: Рекомендации для доноров в области передовых методов микрофинансирования*, (Вашингтон, Округ Колумбия: CGAP, декабрь 2004). **Дополнительная информация:** Обзор микрофинансовых доноров, см. [www.cgap.org/project/donor\\_peer\\_reviews.html](http://www.cgap.org/project/donor_peer_reviews.html). Эффективность, см. Дэвид Доллар и Виктория Ливайн, “Повышение избирательности зарубежной помощи, 1984–2002,” в журнале Экономика развития (Вашингтон, Округ Колумбия: Всемирный банк, 2004); Уильям Истерли, “Картель благих намерений: проблема бюрократии при предоставлении зарубежной помощи”, Политическая реформа 5, № 4 (2002); Рабочая группа DAC, посвященная методам работы доноров, *Гармонизация методов работы доноров с целью эффективного предоставления помощи*, Серия рекомендаций и указаний DAC (Париж: OECD, 2003).

#### **Эффективность помощи на практике**

- **Стратегическая ясность и последовательность.** Новая стратегия **NORAD** по привлечению финансирования довольно рискованных инноваций и инфраструктуры индустрии (например, организаций, проводящих тренинги, и кредитных бюро) осуществлялась через норвежские НПО.
- **Широкие возможности персонала.** Фонд капитального развития **ООН/ПРООН** предложил специальный учебный курс для персонала, не занимающегося микрофинансированием.
- **Ответственность за результаты.** Международный фонд сельскохозяйственного развития (**IFAD**) заключил партнерские отношения с **MIX** ([www.themix.org](http://www.themix.org)) и практическими специалистами для проведения проекта, посвященного отчетности и мониторингу.
- **Соответствующее управление информацией.** **Голландская микрофинансовая платформа** объединила государственные и частные организации для взаимного обучения и подготовки будущих программ.
- **Соответствующие инструменты.** **AFD** сделал исключение в отношении среднего размера проекта, чтобы осуществлять более мелкие микрофинансовые проекты.