

*Содействие повышению эффективности работы доноров
в микрофинансировании*

СОТРУДНИЧЕСТВО СО СБЕРЕГАТЕЛЬНО-КРЕДИТНЫМИ КООПЕРАТИВАМИ

Сберегательно-кредитные кооперативы предоставляют финансовые услуги миллионам людей во многих странах, в том числе, малоимущим и населению с низкими доходами. По этой причине доноры, желающие расширить доступ к финансовым услугам, особенно к сбережениям, часто поддерживают сберегательно-кредитные кооперативы. Сотрудничество с такими кооперативами очень перспективно, но для того, чтобы оно стало эффективным, доноры должны знать, как решать некоторые типичные проблемы.

Сберегательно-кредитные кооперативы являются финансовыми посредниками, принадлежащими своим членам. В разных частях мира они называются по-разному: кредитные союзы, SACCO, COOPES и т.д. Обычно члены имеют "общий признак" по месту проживания, работы, общинному принципу или по принципу какой-либо другой общности. При голосовании члены имеют равные права, не зависимо от количества акций. Сбережения и кредиты – это основные услуги, хотя многие предлагают денежные переводы, платежные услуги, а также страхование. Иногда сберегательно-кредитные кооперативы объединяются и формируют ассоциации второго уровня с целью развития потенциала, управления ликвидностью и рефинансирования. Кроме того, ассоциации второго уровня играют важную мониторинговую роль.

Какие преимущества предлагают сберегательно-кредитные кооперативы в плане расширения охвата микрофинансов?

- Сберегательно-кредитные кооперативы достигают клиентов и регионы (например, сельские), не привлекательные для банков.
- В отличие от большинства микрокредитных НПО, они предлагают своим членам сберегательные услуги.
- Сберегательно-кредитные кооперативы часто зарождаются на местном уровне, без серьезной внешней поддержки.
- Надежная основа в виде мелких сберегательных счетов составляет стабильный, сравнительно недорогой источник финансирования.
- Эффективно управляемые сберегательно-кредитные кооперативы несут низкие административные затраты и имеют возможность предоставлять займы, по которым процентные ставки ниже, чем у других микрокредитных организаций.

С какими трудностями сталкиваются сберегательно-кредитные кооперативы?

Слабость управленческого звена. Сберегательно-кредитными кооперативами обычно руководит совет директоров, действующий на общественных началах и избираемый из числа членов. Часто все сотрудники мелких новых сберегательно-кредитных кооперативов работают на добровольных началах. По мере роста более сложные и рискованные операции требуют профессиональных руководителей. Проблемы возникают, когда члены совета директоров, работающие на добровольных началах, продолжают принимать решения, касающиеся операционной деятельности, после того, как приняты на работу профессиональные руководители, вместо того, чтобы сосредоточиться на мониторинге деятельности. Членам правления очень трудно сбалансировать противоположные интересы заемщиков и вкладчиков. Доминирование заемщиков нежелательно, поскольку заемщики не очень заинтересованы в соблюдении пруденциальной дисциплины или достижении прибыльности, в отличие от вкладчиков, которые больше всего заинтересованы в защите своих депозитов и поддержании доходов на привлекательном уровне. Хотя принятие решений по принципу "один человек - один голос" призвано гарантировать равенство прав и обязанностей всех потребителей услуг, многие члены не пользуются своим правом контроля, поскольку их индивидуальное влияние незначительно. В результате, в некоторых случаях общинная элита или заемщики получают возможность доминировать в структуре ради достижения собственных целей. В Кении выборные директора железнодорожных SACCO выдают привилегированные займы своим сторонникам, чтобы сохранить контроль за SACCO.

Неадекватное регулирование и надзор. Система сберегательно-кредитных кооперативов в развивающихся странах имеет репутацию нестабильной. Компетентное внешнее регулирование и надзор поможет выявить, предотвратить и разрешить многие общие проблемы. За сберегательно-кредитными кооперативами часто осуществляет надзор то же правительственное агентство, что и за всеми нефинансовыми кооперативами, включая сельскохозяйственные и торговые. Такие агентства не имеют финансовых навыков и политической независимости, необходимой для эффективного надзора за финансовыми посредниками. В Латинской Америке все больше органов банковского надзора открывают департаменты надзора за сберегательно-кредитными кооперативами. В Западной Африке, под эгидой закона BCEAO PARMES, центральный банк открыл отдел, аналогичный микрофинансовому, для надзора за сберегательно-кредитными кооперативами. Одна из предлагаемых альтернатив – делегирование надзорных функций внешнему органу - оказывается неэффективной, если этот орган контролируется самими сберегательно-кредитными кооперативами, за которыми осуществляется надзор. Надзор за сберегательно-кредитными кооперативами требует понимания их уникальной природы рисков и соответствия надзора этой цели. Например, в Уганде регулирование и надзор Министерства промышленности и торговли за сберегательно-кредитными кооперативами не учитывало финансовых стандартов и соблюдения мер, необходимых для защиты сбережений.

*Содействие повышению эффективности работы доноров
в микрофинансировании*

СОТРУДНИЧЕСТВО СО СБЕРЕГАТЕЛЬНО-КРЕДИТНЫМИ КООПЕРАТИВАМИ

Сберегательно-кредитные кооперативы предоставляют финансовые услуги миллионам людей во многих странах, в том числе, малоимущим и населению с низкими доходами. По этой причине доноры, желающие расширить доступ к финансовым услугам, особенно к сбережениям, часто поддерживают сберегательно-кредитные кооперативы. Сотрудничество с такими кооперативами очень перспективно, но для того, чтобы оно стало эффективным, доноры должны знать, как решать некоторые типичные проблемы.

Сберегательно-кредитные кооперативы являются финансовыми посредниками, принадлежащими своим членам. В разных частях мира они называются по-разному: кредитные союзы, SACCO, COOPES и т.д. Обычно члены имеют "общий признак" по месту проживания, работы, общинному принципу или по принципу какой-либо другой общности. При голосовании члены имеют равные права, не зависимо от количества акций. Сбережения и кредиты – это основные услуги, хотя многие предлагают денежные переводы, платежные услуги, а также страхование. Иногда сберегательно-кредитные кооперативы объединяются и формируют ассоциации второго уровня с целью развития потенциала, управления ликвидностью и рефинансирования. Кроме того, ассоциации второго уровня играют важную мониторинговую роль.

Какие преимущества предлагают сберегательно-кредитные кооперативы в плане расширения охвата микрофинансов?

- Сберегательно-кредитные кооперативы достигают клиентов и регионы (например, сельские), не привлекательные для банков.
- В отличие от большинства микрокредитных НПО, они предлагают своим членам сберегательные услуги.
- Сберегательно-кредитные кооперативы часто зарождаются на местном уровне, без серьезной внешней поддержки.
- Надежная основа в виде мелких сберегательных счетов составляет стабильный, сравнительно недорогой источник финансирования.
- Эффективно управляемые сберегательно-кредитные кооперативы несут низкие административные затраты и имеют возможность предоставлять займы, по которым процентные ставки ниже, чем у других микрокредитных организаций.

С какими трудностями сталкиваются сберегательно-кредитные кооперативы?

Слабость управленческого звена. Сберегательно-кредитными кооперативами обычно руководит совет директоров, действующий на общественных началах и избираемый из числа членов. Часто все сотрудники мелких новых сберегательно-кредитных кооперативов работают на добровольных началах. По мере роста более сложные и рискованные операции требуют профессиональных руководителей. Проблемы возникают, когда члены совета директоров, работающие на добровольных началах, продолжают принимать решения, касающиеся операционной деятельности, после того, как приняты на работу профессиональные руководители, вместо того, чтобы сосредоточиться на мониторинге деятельности. Членам правления очень трудно сбалансировать противоположные интересы заемщиков и вкладчиков. Доминирование заемщиков нежелательно, поскольку заемщики не очень заинтересованы в соблюдении пруденциальной дисциплины или достижении прибыльности, в отличие от вкладчиков, которые больше всего заинтересованы в защите своих депозитов и поддержании доходов на привлекательном уровне. Хотя принятие решений по принципу "один человек - один голос" призвано гарантировать равенство прав и обязанностей всех потребителей услуг, многие члены не пользуются своим правом контроля, поскольку их индивидуальное влияние незначительно. В результате, в некоторых случаях общинная элита или заемщики получают возможность доминировать в структуре ради достижения собственных целей. В Кении выборные директора железнодорожных SACCO выдают привилегированные займы своим сторонникам, чтобы сохранить контроль за SACCO.

Неадекватное регулирование и надзор. Система сберегательно-кредитных кооперативов в развивающихся странах имеет репутацию нестабильной. Компетентное внешнее регулирование и надзор поможет выявить, предотвратить и разрешить многие общие проблемы. За сберегательно-кредитными кооперативами часто осуществляет надзор то же правительственное агентство, что и за всеми нефинансовыми кооперативами, включая сельскохозяйственные и торговые. Такие агентства не имеют финансовых навыков и политической независимости, необходимой для эффективного надзора за финансовыми посредниками. В Латинской Америке все больше органов банковского надзора открывают департаменты надзора за сберегательно-кредитными кооперативами. В Западной Африке, под эгидой закона VCEAO PARMES, центральный банк открыл отдел, аналогичный микрофинансовому, для надзора за сберегательно-кредитными кооперативами. Одна из предлагаемых альтернатив – делегирование надзорных функций внешнему органу - оказывается неэффективной, если этот орган контролируется самими сберегательно-кредитными кооперативами, за которыми осуществляется надзор. Надзор за сберегательно-кредитными кооперативами требует понимания их уникальной природы рисков и соответствия надзора этой цели. Например, в Уганде регулирование и надзор Министерства промышленности и торговли за сберегательно-кредитными кооперативами не учитывало финансовых стандартов и соблюдения мер, необходимых для защиты сбережений.

Ограниченный диапазон продуктов. В традиционных сберегательно-кредитных кооперативах предлагается только один тип кредитного продукта— 3:1 или 5:1 (сумма в три или пять раз превышающая баланс сбережений члена кооператива), без вариантов в зависимости от уровня риска (способности заемщика погашать заем, вида деятельности и других факторов риска). Такие займы являются недостаточно гибкими, чтобы удовлетворить различные потребности членов, включая краткосрочные займы на пополнение оборотного капитала для микропредпринимателей и сельскохозяйственные займы для мелких фермеров. Многие сберегательно-кредитные кооперативы предлагают более широкий выбор кредитных продуктов, таких как жилищные займы, и лучше используют механизмы оценки и управления кредитными рисками. Сберегательно-кредитные кооперативы в Эквадоре и Мексике применяют кредитный скоринг для анализа рисков и предлагают гибкие кредитные линии для пополнения оборотного капитала.

Вред, причиненный внешними кредитами. Доноры направляли средства через сберегательно-кредитные кооперативы определенным типам клиентов. Опыт показывает, что такая практика наносит ущерб сберегательно-кредитным кооперативам-участникам: внешние средства не стимулируют мобилизацию депозитов, заставляют ориентироваться только на заемщиков, об этих средствах не проявляется такая же забота, как о деньгах самих членов. Внешнее финансирование может рассматриваться как ресурсы в виде долгосрочных займов, но оно должно быть ограниченным по сравнению с депозитами членов, по той причине, что для управления более крупным портфелем требуется развивать внутренний потенциал организации. Несколько лет назад ФЕЕСАМ - федерация кооперативов Бенина - пострадала от ухудшения качества портфеля и структуры активов, когда увеличились кредиты доноров, предоставляемые кооперативам, не соответствующим пруденциальным стандартам.

Что могут сделать доноры для развития сберегательно-кредитных кооперативов?

- *В первую очередь, ориентироваться на привлечение депозитов.* Сберегательно-кредитные кооперативы с такой ориентацией обычно сильнее и работают дольше, поскольку вкладчики наиболее заинтересованы в финансовом процветании своего кооператива. Оказывать техническую помощь в усовершенствовании сберегательных продуктов и информационных систем.
- *Инвестировать в развитие потенциала, а не предоставлять внешние фонды для кредитования.* Если внешнее финансирование предоставляется для финансирования займов, оно должно быть незначительным по сравнению с базой сбережений сберегательно-кредитного кооператива.
- *Стимулировать передовые методы управления.* Даже если закон не предусматривает соответствующих стандартов управления, настаивайте на том, чтобы они были одним из условий предоставления донорской поддержки. Обучайте директоров стандартам управления, а также мониторингу и инструментам бизнес планирования. В Боливии и Эквадоре регулированием сберегательно-кредитных кооперативов занимается Суперинтенданство банков, вырабатывающее критерии относительно того, кто может быть директором, определяющее ответственность директоров за надзор, устанавливающее четкие требования к отчетности директоров о платежах по займам и связанной с этим деятельности.
- *Поддерживать сберегательно-кредитные кооперативы, стремящиеся осваивать новые методы достижения малоимущих клиентов.* Доноры могут оказывать техническую поддержку, чтобы помочь сберегательно-кредитным кооперативам лучше понять потребности членов, и разрабатывать кредитные, сберегательные, платежные услуги, услуги денежных переводов, соответствующие потребностям менее обеспеченных клиентов. Подобные усилия, вероятнее всего, принесут успех в финансово благополучных кооперативах. Сберегательно-кредитные кооперативы на Филиппинах и в Гватемале начали предлагать солидарные займы в отдаленных сельских районах, что позволяет членам группы со временем перейти к индивидуальным займам.
- *Рассматривать финансовые стандарты как основу внутреннего руководства и внешнего надзора.* Для выполнения своей миссии – предоставления членам высококачественных услуг - сберегательно-кредитные кооперативы должны вести разумный финансовый бизнес. Доноры должны помогать им придерживаться международных стандартов, таких как WOCCU PEARLS (www.woccu.org/pdf/pearls.pdf) или DID TOP SYSTEM, в повседневной деятельности. Кооперативы, не придерживающиеся финансовых стандартов, ставят под угрозу сбережения, заработанные тяжелым трудом их членов.
- *Поддерживать компетентный и независимый внешний надзор за сберегательно-кредитными кооперативами* со стороны банковских органов, где это представляется возможным. Органы банковского надзора могут выражать оправданное беспокойство в отношении чрезмерной нагрузки. Некоторые сберегательно-кредитные кооперативы настолько малы, что доступный и эффективный надзор невозможен. Но мелкие сберегательно-кредитные кооперативы не следует закрывать просто по той причине, что банковские органы не могут контролировать их. Членов неконтролируемых сберегательно-кредитных кооперативов следует проинформировать, что их кооперативы не подлежат надзору.
- *Предоставлять ресурсы сберегательно-кредитным кооперативам, стремящимся применять передовые стандарты и процедуры,* вместо того, чтобы финансировать все кооперативы в стране.

Автор: Брайан Брэнч (WOCCU, при поддержке персонала CGAP). **Дополнительная информация:** Энн Габури, *Финансы развивающегося общества: некоторые усвоенные уроки* (Développement international Desjardins, 2005); Келли Дж. Моррис, *Эффект использования кредитных союзов в качестве агентов внешних кредитных линий: опыт Международного движения кредитных союзов*, рабочий документ Группы предоставления банковских услуг для малоимущих, № 14 (Женева: Международная организация труда, 1995); Дэвид Ричардсон, *Мониторинговая система PEARLS* (Мэдисон, Висконсин: Всемирный совет кредитных союзов, 2002); Гленн Уэсли и Брайан Брэнч, ред., *Надежные деньги: построение эффективных кредитных союзов в Латинской Америке* (Вашингтон, Округ Колумбия: Межамериканский банк развития, 2000); Монни Бити, Мэдлин Хиршленд и Кэтрин Стэк, *Кредит с образованием и методические рекомендации по стратегическому планированию для кредитных союзов* (Вашингтон, Округ Колумбия: Pact Publications, 1999).

Интернет-ресурсы: www.did.qc.ca, www.woccu.org, www.cmutuel.com/cicm, www.ffhttechnical.org, www.cgap.org/savings

Ограниченный диапазон продуктов. В традиционных сберегательно-кредитных кооперативах предлагается только один тип кредитного продукта— 3:1 или 5:1 (сумма в три или пять раз превышающая баланс сбережений члена кооператива), без вариантов в зависимости от уровня риска (способности заемщика погашать заем, вида деятельности и других факторов риска). Такие займы являются недостаточно гибкими, чтобы удовлетворить различные потребности членов, включая краткосрочные займы на пополнение оборотного капитала для микропредпринимателей и сельскохозяйственные займы для мелких фермеров. Многие сберегательно-кредитные кооперативы предлагают более широкий выбор кредитных продуктов, таких как жилищные займы, и лучше используют механизмы оценки и управления кредитными рисками. Сберегательно-кредитные кооперативы в Эквадоре и Мексике применяют кредитный скоринг для анализа рисков и предлагают гибкие кредитные линии для пополнения оборотного капитала.

Вред, причиненный внешними кредитами. Доноры направляли средства через сберегательно-кредитные кооперативы определенным типам клиентов. Опыт показывает, что такая практика наносит ущерб сберегательно-кредитным кооперативам-участникам: внешние средства не стимулируют мобилизацию депозитов, заставляют ориентироваться только на заемщиков, об этих средствах не проявляется такая же забота, как о деньгах самих членов. Внешнее финансирование может рассматриваться как ресурсы в виде долгосрочных займов, но оно должно быть ограниченным по сравнению с депозитами членов, по той причине, что для управления более крупным портфелем требуется развивать внутренний потенциал организации. Несколько лет назад ФЕЕСАМ - федерация кооперативов Бенина - пострадала от ухудшения качества портфеля и структуры активов, когда увеличились кредиты доноров, предоставляемые кооперативам, не соответствующим пруденциальным стандартам.

Что могут сделать доноры для развития сберегательно-кредитных кооперативов?

- *В первую очередь, ориентироваться на привлечение депозитов.* Сберегательно-кредитные кооперативы с такой ориентацией обычно сильнее и работают дольше, поскольку вкладчики наиболее заинтересованы в финансовом процветании своего кооператива. Оказывать техническую помощь в усовершенствовании сберегательных продуктов и информационных систем.
- *Инвестировать в развитие потенциала, а не предоставлять внешние фонды для кредитования.* Если внешнее финансирование предоставляется для финансирования займов, оно должно быть незначительным по сравнению с базой сбережений сберегательно-кредитного кооператива.
- *Стимулировать передовые методы управления.* Даже если закон не предусматривает соответствующих стандартов управления, настаивайте на том, чтобы они были одним из условий предоставления донорской поддержки. Обучайте директоров стандартам управления, а также мониторингу и инструментам бизнес планирования. В Боливии и Эквадоре регулированием сберегательно-кредитных кооперативов занимается Суперинтенданство банков, вырабатывающее критерии относительно того, кто может быть директором, определяющее ответственность директоров за надзор, устанавливающее четкие требования к отчетности директоров о платежах по займам и связанной с этим деятельности.
- *Поддерживать сберегательно-кредитные кооперативы, стремящиеся осваивать новые методы достижения малоимущих клиентов.* Доноры могут оказывать техническую поддержку, чтобы помочь сберегательно-кредитным кооперативам лучше понять потребности членов, и разрабатывать кредитные, сберегательные, платежные услуги, услуги денежных переводов, соответствующие потребностям менее обеспеченных клиентов. Подобные усилия, вероятнее всего, принесут успех в финансово благополучных кооперативах. Сберегательно-кредитные кооперативы на Филиппинах и в Гватемале начали предлагать солидарные займы в отдаленных сельских районах, что позволяет членам группы со временем перейти к индивидуальным займам.
- *Рассматривать финансовые стандарты как основу внутреннего руководства и внешнего надзора.* Для выполнения своей миссии – предоставления членам высококачественных услуг - сберегательно-кредитные кооперативы должны вести разумный финансовый бизнес. Доноры должны помогать им придерживаться международных стандартов, таких как WOCCU PEARLS (www.woccu.org/pdf/pearls.pdf) или DID TOP SYSTEM, в повседневной деятельности. Кооперативы, не придерживающиеся финансовых стандартов, ставят под угрозу сбережения, заработанные тяжелым трудом их членов.
- *Поддерживать компетентный и независимый внешний надзор за сберегательно-кредитными кооперативами* со стороны банковских органов, где это представляется возможным. Органы банковского надзора могут выражать оправданное беспокойство в отношении чрезмерной нагрузки. Некоторые сберегательно-кредитные кооперативы настолько малы, что доступный и эффективный надзор невозможен. Но мелкие сберегательно-кредитные кооперативы не следует закрывать просто по той причине, что банковские органы не могут контролировать их. Членов неконтролируемых сберегательно-кредитных кооперативов следует проинформировать, что их кооперативы не подлежат надзору.
- *Предоставлять ресурсы сберегательно-кредитным кооперативам, стремящимся применять передовые стандарты и процедуры,* вместо того, чтобы финансировать все кооперативы в стране.

Автор: Брайан Брэнч (WOCCU, при поддержке персонала CGAP). **Дополнительная информация:** Энн Габури, *Финансы развивающегося общества: некоторые усвоенные уроки* (Développement international Desjardins, 2005); Келли Дж. Моррис, *Эффект использования кредитных союзов в качестве агентов внешних кредитных линий: опыт Международного движения кредитных союзов*, рабочий документ Группы предоставления банковских услуг для малоимущих, № 14 (Женева: Международная организация труда, 1995); Дэвид Ричардсон, *Мониторинговая система PEARLS* (Мэдисон, Висконсин: Всемирный совет кредитных союзов, 2002); Гленн Уэсли и Брайан Брэнч, ред., *Надежные деньги: построение эффективных кредитных союзов в Латинской Америке* (Вашингтон, Округ Колумбия: Межамериканский банк развития, 2000); Монни Бити, Мэдлин Хиршленд и Кэтлин Стэк, *Кредит с образованием и методические рекомендации по стратегическому планированию для кредитных союзов* (Вашингтон, Округ Колумбия: Pact Publications, 1999).

Интернет-ресурсы: www.did.qc.ca, www.woccu.org, www.cmutuel.com/cicm, www.ffhttechnical.org, www.cgap.org/savings