



VII Национальная Конференция  
“Микрофинансирование в России: новые технологии успеха”  
19-21 ноября 2008 г. Санкт-Петербург

# Консалтинговый курс для Ассоциаций МФО

*Презентация нового курса РМЦ*

Хусаинова Х.Я.  
Коханова М.А.  
Чайка И.Н.

**20 ноября 2008г.**



***Новый курс разработан РМЦ  
при поддержке Фонда СИТИ***



Citi Foundation



# Разработчики курса

В разработке курса принимали участие сотрудники РМЦ и известные эксперты-практики микрофинансирования:

*Кадров А.М., Национальный союз некоммерческих организаций финансовой взаимопомощи*

*Коханова М.А. Национальный союз некоммерческих организаций финансовой взаимопомощи*

*Чайка И.Н., Ассоциация кредитных кооперативов Приморского края*

*Дэнофрио Шэрон, SEEP*

# Этапы разработки курса

- Целевая аудитория
- Оценка потребностей
- Цели курса
- Задачи, ориентированные на получение результата
- Структура курса

# Целевая аудитория

- **Инициативные группы по созданию Ассоциаций**
- **Новые развивающиеся Ассоциации МФО**
- **Сильные зрелые Ассоциации МФО**

# Оценка потребностей (1)

- Анкетирование руководителей микрофинансовых ассоциаций
- Телефонные интервью с руководителями микрофинансовых ассоциаций

# **Оценка потребностей: основные вопросы исследования**

- 1. Наиболее актуальные темы**
- 2. Вопросы и примеры для рассмотрения в рамках каждой из тем**
- 3. Примеры и ситуации из практики жизнедеятельности ассоциации для использования на курсе**

# Определение потребностей: результаты исследования (1)

## Наиболее актуальные темы

1. Финансовая жизнеспособность
2. Управление
3. Предоставление услуг
4. Внешние связи



# Определение потребностей: результаты исследования (2)

Вопросы и примеры для рассмотрения в рамках каждой из тем

- *Оценка финансовой деятельности и определение целей*
- *Обеспечение финансовой устойчивости Ассоциации через ее членов*
- *Типичные ошибки в разные периоды развития Ассоциаций*
- *Взаимодействие (сотрудничество) Ассоциации с местными органами власти, правоохранными органами.*
- *Оценка потребностей членов и их удовлетворение*
- *Мониторинг и оценка эффективности работы*
- *Управление знаниями*
- *Привлечение инвестиций*
- *Разработка стратегии, формирование стратегических позиций*
- *Стратегии и процессы коммуникаций и маркетинга*

# Цели и задачи курса

- **Дать эффективный инструмент для управления Ассоциацией МФО**
- **Выявить основные направления деятельности руководства Ассоциации по управлению сетью КТК и обеспечению соблюдения принятых в сети стандартов**
- **Определить способы оценки эффективности работы Ассоциации МФО**
- **Изучить принципы финансовой автономности сети КТК и способы ее достижения**
- **Определить спектр услуг, оказываемых Ассоциацией своим членам, и способы их продвижения**
- **Определить стратегию развития региональной сети и перспективных внешних связей**

# Структура курса

1. Ассоциаций как региональная сеть МФО
2. Юридические особенности построения Ассоциации МФО
3. Управление Ассоциацией МФО
4. Услуги, оказываемые Ассоциацией МФО своим членам
5. Стратегии финансовой независимости на разных этапах развития Ассоциации МФО
6. Внешние связи Ассоциаций МФО
7. Выход на международный уровень: обмен опытом, в т. ч. финансовыми возможностями

# Тема 1. Ассоциация как региональная сеть МФО

- Исторические, экономические, правовые и организационные предпосылки создания региональной Ассоциации МФО
- Необходимые и достаточные условия для создания второго уровня в региональной Сети
- Административная и экономическая составляющие двухуровневой региональной сети

## По итогам изучения темы участники:

- Узнают, для каких целей кредитные кооперативы объединяются в ассоциации
- Смогут объяснить, почему кредитным кооперативам легче вести свою деятельность, объединившись в ассоциацию
- Узнают характеристики предпосылок и начальных условий, необходимых для создания ассоциации
- Смогут дать характеристику разных уровней многоуровневой системы сетей КТК

## Тема 2. Юридические особенности построения Ассоциации МФО

- **Нормативная база деятельности Ассоциаций**
- **Характерные отличия Ассоциаций от других форм предприятий**
- **Создание, реорганизация и ликвидация Ассоциаций**
- **Законодательные ограничения и контроль деятельности Ассоциаций**

# По итогам изучения темы участники смогут



1. применять нормативные акты, регулирующие деятельность ассоциаций
2. выделить различия между ассоциациями и другими формами предприятий
3. определить порядок действий при создании, реорганизации и ликвидации Ассоциаций
4. назвать ограничения деятельности ассоциаций, определенные законодательством РФ
5. различать виды ответственности за нарушения требований законодательства к деятельности ассоциаций

# Тема 3. Управление Ассоциацией МФО

- **Членство в Ассоциации:**
  - стандарты и критерии членства
  - права и обязанности членов Ассоциации
  - внутренние нормативные документы о членстве в Ассоциации
  - Положение о членстве в Ассоциации
- **Структура управления:**
  - типовая структура управления Ассоциацией МФО
  - Общее собрание, Совет (Правление), директор: компетенции каждого органа управления, разграничение полномочий
  - органы контроля и надзора
  - проблемы и типичные ошибки в разные периоды развития Ассоциаций



## По итогам изучения темы участники:

- Определят факторы, влияющие на критерии членства в Ассоциации
- Смогут самостоятельно разработать «критерии» и «стандарты» членства в Ассоциации
- Разработают Положение о членстве
- Выявят трудности и проблемы Ассоциации в работе с ее членами на разных этапах развития и определят основные пути решения этих проблем

# Членство в Ассоциации

*на примере Южно-Российской Ассоциации кредитных союзов (ЮРАКС)*

- осмысление факторов, влияющих на определение критериев членства в Ассоциации
- определение разницы между понятиями «критерии» и «стандарты» членства
- разработка критериев членства для Ассоциаций
- разработка структуры Положения о членстве
- выявление трудностей и проблем Ассоциации в работе с членами ассоциации на разных этапах ее развития, определение основных путей решения проблем, связанных с работой Ассоциации с ее членской базой

## Тема 4. Услуги, оказываемые Ассоциацией МФО своим членам

- Определение потребностей членов Ассоциации в услугах и оценка степени их удовлетворенности предоставленными услугами
- Виды услуг (консалтинговые, информационные, представительские, технические и финансовые)
- Система мониторинга и анализ эффективности деятельности членов Ассоциации
- Создание Фонда финансовой помощи на базе Ассоциаций

## По итогам изучения темы участники:

- Выявят перечень типовых и специальных услуг, которые Ассоциация оказывает своим членам
- Приобретут навыки по анализу, обработке и систематизации данных мониторинга по отдельному КТК и по сети в целом посредством действующих методик оценки (на примере СУИ ПРОФИ)
- Осознают необходимость безусловного соблюдения установленных в Ассоциации критериев и финансовых нормативов для участия и допуска ко взаимному финансированию

# Тема 5. Стратегии финансовой независимости на разных этапах развития Ассоциации

- **Бюджет и прогнозирование. Доходная и расходная часть сметы**
- **Определение величины членских взносов**
- **Соотношение членских взносов и доходов от оказания услуг на разных этапах развития Ассоциации**
- **Системы финансового контроля**

## **По итогам изучения темы участники:**

- **Смогут назвать виды доходов и основные расходы Ассоциации**
- **Составить смету для Ассоциации**
- **Рассчитать величину ежемесячного членского взноса**
- **Определить дополнительные источники финансирования**

# Источники формирования имущества Ассоциации

- регулярные и единовременные поступления от членов (членские взносы)
- добровольные имущественные взносы и пожертвования
- выручка от реализации товаров и услуг
- дивиденды от участия Ассоциации в других организациях
- доходы , получаемые от собственности Ассоциации
- другие незапрещенные законом поступления

# Источники формирования имущества

```
graph TD; A[Источники формирования имущества] --> B[целевые поступления:]; A --> C[ДОХОДЫ ОТ предпринимательской деятельности];
```

## целевые поступления:

- вступительные взносы
- членские взносы
- целевые взносы членов
- пожертвования, гранты
- труд волонтеров
- поступления из бюджетов

## ДОХОДЫ ОТ предпринимательской деятельности

- доходы от реализации имущества
- внереализационные доходы
- дивиденды



# Статьи расходов в бюджете ассоциации

- заработная плата
- ЕСН
- отчисления на пенсионное страхование
- командировочные расходы
- канцелярские товары
- аренда помещений
- приобретение оборудования
- расходы на проведение аудита
- расходы на публикацию отчета о деятельности
- расходы на поддержание сайта ассоциации
- непредвиденные расходы

- Как определить величину регулярного членского взноса на покрытие затрат по содержанию ассоциации?
- Назовите методы расчета из практики работы Вашей ассоциации

# Способы определения величины членского взноса

1. разделить поровну: для всех членов установлена одинаковая сумма членского взноса
2. величина членского взноса рассчитывается для каждого из членов - индивидуально, но по единому правилу: пропорционально активам, или пропорционально портфелю займов или в зависимости от количества членов самого члена ассоциации
3. Величина членского взноса состоит из двух составляющих - постоянной (обязательная базовая часть) и переменной (зависящей от показателей деятельности члена ассоциации). Например, ассоциация устанавливает низкую сумму базовой части членского взноса для всех плюс 0,1% стоимости портфеля займов

- Какой из этих способов предпочтительнее для Ассоциации?
- Почему?

- **Какие источники финансирования может привлечь Ассоциация для своего развития?**
- **Назовите примеры из практики работы Вашей Ассоциации?**

- Привлечь средства доноров, желательно на долгосрочной основе. На основе соглашения о сотрудничестве и финансовой помощи на основе реально достижимых результатов
- Включать частично административные расходы в бюджет финансируемых донорами проектов
- Ассоциация учреждает хозяйственное общество для ведения предпринимательской деятельности (например, Учебный центр, который оказывает платные услуги, реализует печатную продукцию)
- Оказывать членам только платные услуги, даже по низкой стоимости. Оплату за услуги взимать в виде дополнительного членского взноса

## Какой из вариантов наиболее оптимальный? Определите «плюсы» и «минусы» каждого из вариантов:

- Ассоциация установила для членов высокий уровень членских взносов, несмотря на финансирование донорами некоторых проектов
- Ассоциация снизила для своих членов размер членских взносов за счет включения части своих административных расходов в бюджет финансируемого донорами проекта

**Ассоциация , несмотря на финансирование доноров,  
установила высокие членские взносы, полностью  
открывающие е административные расходы**

<i>Плюсы</i>	<i>Минусы</i>
<b>1. Расходы на содержание ассоциации всегда будут покрыты, даже после прекращения финансирования донора.</b>	<b>Большие членские взносы – тяжелое бремя для некоторых членов и повод для выходя из ассоциации.</b>
<b>2. Средства донора используются исключительно на разработку проекта и его развитие</b>	<b>Члены ассоциации сопоставляют стоимость оказанных услуг стоимости пребывания в числе членов.</b>
<b>3.</b>	



**Ассоциация снизила для своих членов размер членских взносов за счет включения части своих административных расходов в бюджет финансируемого донорами проекта.**

<i>Плюсы</i>	<i>Минусы</i>
<b>1. Низкие членские взносы позволили ассоциации увеличить свою членскую базу</b>	<b>Расходы на содержание ассоциации зависят от стабильности донорского финансирования.</b>
<b>2. За время донорского финансирования ассоциация, оказывая услуги своим членам, способствовала их развитию (за счет экономии на членских взносах)</b>	<b>При прекращении финансирования ассоциация вынуждена будет поднять членские взносы</b>

## Вывод:

- Ассоциация , с одной стороны, должна обеспечить самокупаемость независимо от донорского финансирования
- С другой стороны, если это позволяет соглашение с донором, Ассоциация может поспособствовать развитию своей членской базы и каждого члена в отдельности путем оказания комплекса услуг, не повышая для членов стоимость этих услуг. Но в этом случае переход к этапу без донорского финансирования должен быть подготовлен (либо путем внедрения на постоянной основе платных услуг, либо путем повышения членских взносов , к которому члены ассоциации должны быть заранее подготовлены)

# Контроль за исполнением сметы

1. Ежегодный отчет об исполнении сметы утверждают члены Ассоциации на общем годовом собрании
2. Ежегодный «Отчет о целевом использовании имущества, работ, услуг, полученных в рамках благотворительной деятельности, целевых поступлений, целевого финансирования» Ассоциация направляет в налоговые органы вместе с годовой налоговой отчетностью
3. Ежегодный отчет о деятельности Ассоциация обязана предоставлять в уполномоченный государственный орган по регистрации некоммерческих организаций

# Итоговое задание : Подготовить стратегический план достижения ассоциацией самокупаемости

<b>Задачи</b>	<b>Действия</b>
<b>Определить структуру доходной и расходной части бюджета</b>	- -
<b>Разработать востребованные услуги и оказывать их на платной основе</b>	-
<b>Разработать оптимальную методику расчета членских взносов</b>	
<b>Постоянно контролировать бюджет Ассоциации</b>	
<b>Наладить отношения с донорами</b>	

# Тема 6. Внешние связи

- Вопросы стратегии в микрофинансировании: анализ основных возможностей и проблем, стоящих перед микрофинансовым сектором в России
- Вопросы участия в региональных и федеральных профессиональных объединениях для использования возможностей таких объединений в решении законодательных вопросов, в использовании единых стандартов, обмен опытом
- Выход на международный уровень: обмен опытом, в т.ч. и финансовыми возможностями

# Тема 7. Выход на международный уровень

на примере Ассоциации кредитных кооперативов Приморского края

- Знакомство с проектами российских и зарубежных инвесторов, касающихся финансирования деятельности Ассоциации краткий Анализ каждому виду деятельности
- Работа с иностранными и российскими кредиторами, донорами, инвесторами:
  - *Детальный анализ пакета документов по грантовым заявкам*
  - *Оформление заявки на получение кредита/гранта*
  - *Требования к презентации собственной компании*
  - *Подготовка к предварительному мониторингу деятельности Ассоциации*
- Оформление заемных отношений с иностранными кредиторами /донорами/инвесторами

# БЛАГОДАРИМ ЗА СОТРУДНИЧЕСТВО

- Волгоградская ассоциация кредитных потребительских кооперативов
- Ассоциация кредитных союзов Кузбасса
- Ассоциация кредитных союзов центрального региона
- Ассоциация кредитных кооперативов Приморского края
- Южнороссийская Ассоциация кредитных Союзов
- Ассоциация кредитных потребительских кооперативов «Ассоциация кредитных союзов Карелии»
- Союз организаций кредитной кооперации Республики Башкортостан
- Ассоциация Кредитных Союзов Центрального Региона АСКС ЦР
- НТП «Лига кредитных союзов Поволжья»
- Уральская Ассоциация кредитных союзов

# Приглашаем принять участие в пилотном тестировании курса!



РОССИЙСКИЙ  
МИКРОФИНАНСОВЫЙ  
ЦЕНТР

[www.rmcenter.ru](http://www.rmcenter.ru)

107031, г.Москва, ул. Петровка, д. 15/13, строение 5, оф. 500  
Тел.: +7 (495) 258-68-31, 258-87-05; факс: +7 (495) 258-87-09