

# Планы Стратегия и бизнес

Бишкек, Кыргызстан

Сентябрь, 2017

Жанет Буреш, инструктор проекта «Фермер фермеру»

День 2

# Темы

- Типы планов
  - Стратегический план
    - Цель
    - SWOT анализ
  - Бизнес-план
    - Цель
    - Использование стратегического плана для старта
    - Изучение показателей деятельности МФО
- Имеют МФО такие планы? SWOT анализ, значение использование

# Ваша работы сегодня

- Определить ЧТО является успехом для Вашей МФО
- SWOT анализ для сектора МФО в Кыргызстане
- Сделать Бизнес-план полезным в деятельности
- Определить и рассчитать показатели для Вашей МФО

# Почему разрабатываются планы?

- «Направляются» решения
- Измеряется (оценивается) состояние МФО
  
- Определяется успех
- Разрабатывается план для достижения успеха
  
- Презентуется Ваша МФО
  - МФО «выживет» и вернет долги
  - Миссия

# Вопросы для определения успешности МФО

- Вопросы

- Напишите Ваши ответы

- Может МФО получить финансовых ресурсов в достаточном объеме/когда необходимо/по хорошим процентным ставкам?
- Совпадает ли стратегический план с миссией МФО?
- Совпадает ли Бизнес-план со стратегическим планом МФО?
- Есть ли необходимость кардинально менять планы что бы достигнуть успеха?
- Выполнили все, что требовалось?
- Имеется ли спрос на кредиты МФО
- Сможет ли МФО дальше расти с действующим программным обеспечением

# SWOT анализ для сектора МФО в Кыргызстане

- 4 группы, по одной группе на каждые 4 раздела:
- Сильные стороны;
- Слабые стороны;
- Возможности;
- Угрозы.
- Быть креативным!
- Идеи каждого имеют право на жизнь
- Выделите самые важные 3
- Презентация, 10 минут

# Стратегия: Что возможно? Пишите на новом листе.

- SWOT анализ для Вашей МФО

- *Внутренние* Сильные и Слабые стороны
- *Внешние* Возможности и Угрозы
- Напишите 3 и более для каждого фактора. См. след. слайд.

Внутренний	Внутренний	Внешний	Внешний
Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы

# S W O T Проведите анализ для Вашей МФО

- Внутренние факторы

- Персонал МФО
- Процессы
- Стоимость кредитов и скорость выдачи
- Качество портфеля
- Операционная эффективность
- Доходы и прибыль
- Контроль
- Риск-менеджмент
- Кассовый план
- Технологии
- другое

- Внешние факторы

- Репутация МФО
- Конкуренция
- МФО «заменители»
- Валютный и процентный риски
- Сильные стороны заемщиков
- Разнообразие заемщиков
- Экономические условия
- Бизнес среда
- Помощь кредиторов и доноров
- Удобства для заемщиков
- другое



# Используя SWOT анализ разработайте стратегию и цели сектора МФО

Используйте дополнительный лист.

- Формулировка стратегии
- Цели

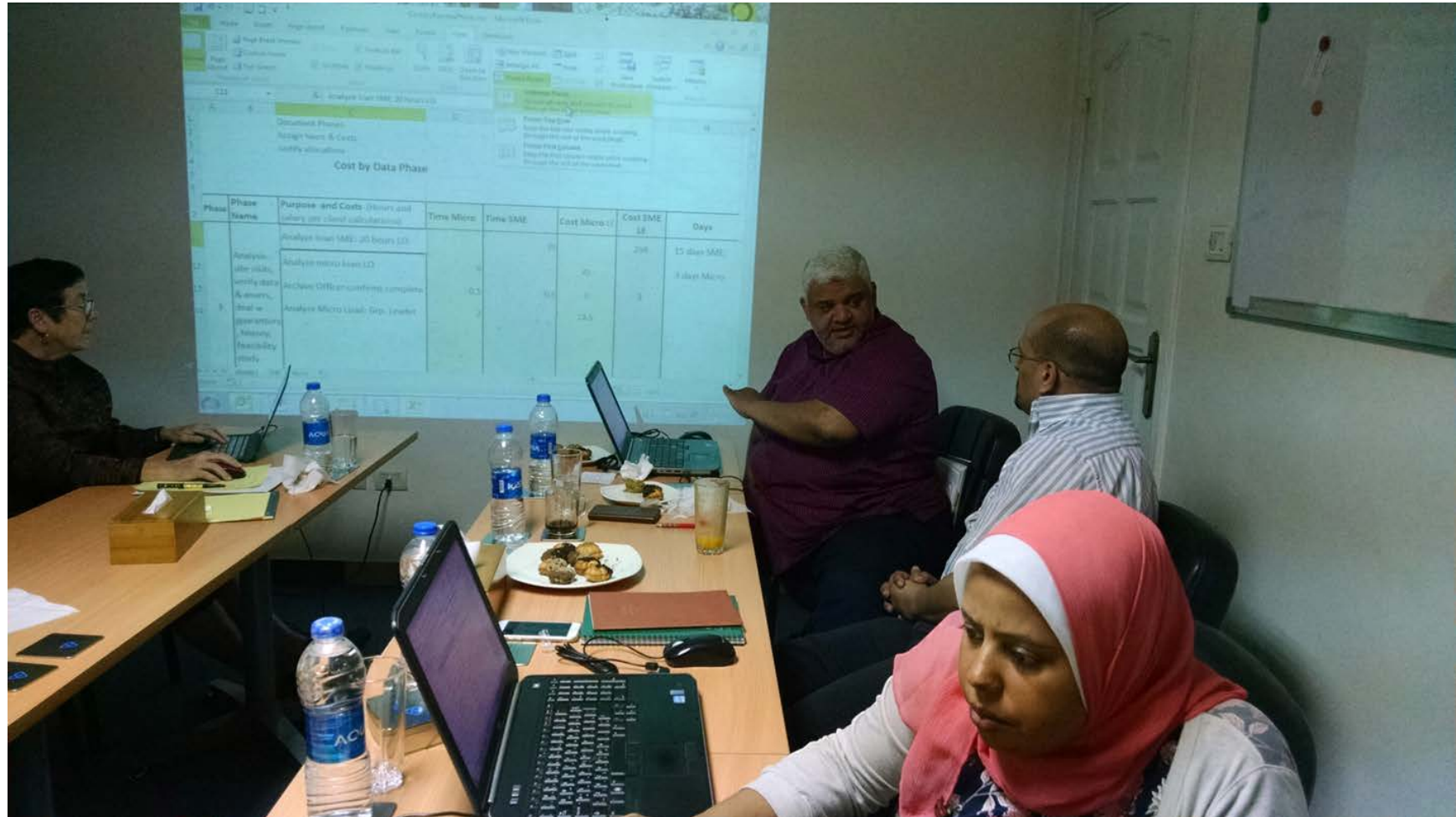
# Предварительный план для Бизнес-плана

Пишите.

- Есть ли сейчас кризис? • ?
- МФО не отклонилось от ....?
- Кто (что) может держать Вашу МФО сфокусированной? • ?
- Имеются ли основные институциональные механизмы? • ?
- Управление • ?
- Системы и процессы

# Бизнес план

- Приоритеты
  - Ресурсы
  - Сроки, бюджет
  - Меры
  - Выбор метода
  - Обзор данных
- Напишите лучшие идеи по решениям, которые необходимо включить в Бизнес план МФО. Ранжируйте.



# Бизнес-планы

- Какие ресурсы Вам необходимы?
- Какие действия Вам необходимо предпринять?
- Как Вы измеряете успех?
- Брейнсторминг по методам

# Более полные Бизнес-планы

- Перечислите партнеров
- Опишите Ваши рынки
- Маркетинговые планы
- Покажите спрос
  - Кредиты по месяцам
  - Кредиты по типу продуктов
  - Кредиты по виду деятельности заемщиков
  - Сбережения
  - Транзакционные счета
- Просроченные кредиты (детали)
- Организационная структура
- Обучение сотрудников
- Прием на работу сотрудников
- Социальные вопросы
- Фонды (финансирование)
- Портфель
- Доходы и прибыль
- Планы по управлению рисками

# Коэффициенты для МФО

- Напишите ключевые коэффициенты по следующим видам:
  - Требование регулятора
  - Требование инвестора
  - Требование кредитора
- Напишите коэффициенты, которыми вы пользуетесь при управлении МФО

# Измерение коэффициентов

- Определите целевые коэффициенты
- Действия, которые необходимо предпринять для достижения целевых коэффициентов



# Рекомендуемые показатели для МФО

- **Операционная эффективность**

- Накладные расходы / Общие операционные расходы
- Цель 15%

% операционных расходов используется для уплаты накладных расходов, как аренда, оплата коммунальных услуг и ЗП руководству

- **Показатель покрытия расходов**

- Полученные доходы / Основные расходы
- Цель 100%

- Способность МФО иметь Полученные доходы, благодаря которым оплачиваются расходы МФО основной деятельности. Полученные доходы = плата за выдачу кредитов, процентные доходы, доходы от валютных операций, участие в других компаниях, и т.д. (только нетто)

# Рекомендуемые показатели для МФО (прод.)

- Показатель полученных расходов

- Полученные доходы / Общие доходы
- Цель 40%

- Показатель операционных резервов

- Средние чистые текущие активы / Основные расходы
- Цель 12 месяцев

- Доходы МФО от основной деятельности МФО

- Полученные доходы = плата за кредиты, процентные доходы, доходы от валютных операций, участие в других компаниях, и т.д. (только нетто)

- Текущие активы МФО за минусом текущих обязательств, имеющих в распоряжении МФО оплачивать расходы по основной деятельности

# Сценарии риска: Коэффициенты для измерения влияния

- Различные риски:
- Какие коэффициенты измеряют влияние?

# Операционная эффективность

Накладные расходы / Общие накладные расходы; цель 15%

Cost	
Аренда и коммунальные услуги	14
ЗП руководства и заседания СД	16
<b>Всего накладных расходов</b>	<b>30</b>
ЗП и выплаты сотрудникам	50
Расходы по оплате услуг связи	5
Канцелярские и офисные расходы	3
Оборудование	1
Командировки и страхование	11
<b>Всего основных расходов</b>	<b>70</b>
Все остальное: обучение, конференции	<b>21</b>
<b>ВСЕГО расходов</b>	<b>121</b>

- Как улучшить показатель?

# Показатель покрытия расходов

Полученные доходы / Основные расходы; цель 100%

Полученные доходы от продуктов и услуг	
Плата за выдачу кредитов	23
Процентный доход (чистый) (32-10)	22
Доходы от валютных операций	1
Участие в других компаниях	4
Обучение	15
Конференции	14
<b>Всего полученные доходы</b>	<b>79</b>

- Как улучшить показатель?

# Показатель полученных доходов

Полученные доходы / Общие доходы; цель 40 % +

Полученные доходы от продуктов и услуг from ПЛЮС Другие доходы	
Плата за выдачу кредитов	23
Процентный доход (чистый) (32-10)	22
Доходы от валютных операций	1
Участие в других компаниях	4
Обучение	15
Конференции	14
<b>Всего полученные доходы</b>	<b>79</b>
Публикации	4
Подарки/гранты для МФО	56
<b>Другие доходы</b>	<b>60</b>
<b>ВСЕГО доходы</b>	<b>139</b>

- Как улучшить показатель?

# Показатель операционного резерва

Текущие активы минус Текущие обязательства / Основные расходы за год; цель 100%

Активы		Обязательства	
Наличность	3	Кредиты, полученные KGS, с выплатой в 2018	11
Депозиты МФО в KGS, текущие	19	Кредиты, полученные в USD, с выплатой в 2020	36
Депозиты МФО в USD до 2020	5	Другие	6
Кредиты выданные	60	<b>Всего обязательств</b>	53
Фиксированные и другие активы	13		
Всего активов	100	<b>Капитал</b>	47
<b>Активы</b>		<b>Всего Обязательств + Капитал</b>	100

- Как улучшить показатель?

## 4 других ключевых показателя

- Адекватность капитала
- Доходы и Прибыль
- Качество активов
- Депозиты



Сценарии риска: Коэффициенты для  
измерения влияния

# Адекватность капитала

- Суммарный капитал / Активы, взвешенные по риску
- Более высоко рисковые активы требуют больше капитала
- Капитал = Простые акции + привилегированные акции +
- Субординированный долг
- Активы, взвешенные по риску – это кредиты @ 100%, как правило
  - Просроченные кредиты, как минимум, на 150% (за вычетом) полностью зарезервированы



# Больше капитала и ресурсов для деятельности



# Показатели качества активов

- Просроченные кредиты более 30 дней +

списанные кредиты

/Средний размер кредитного портфеля (гросс)

- Списанные кредиты рассчитываются на основе данных 4 последующих кварталов (средний период)

# Доходы и Прибыль

- Показатель расходов к доходам
- Количество заемщиков на одного кредитного специалиста
- Операционные расходы / Суммарные доходы
- Активные заемщики / Количество кредитных специалистов

# Депозиты

- Средний остаток средств на депозитном счете на одного вкладчика
- Суммарные депозиты /  
Количество вкладчиков

# Измерьте свои показатели

- Примите решения относительно целевых показателей
- Составьте перечень действий для того, чтобы достичь целевые показатели



# Ваша сегодняшняя работа

- Определение успеха для Вашей МФО
- SWOT анализ для сектора МФО КР
- Сделать Бизнес-план полезным
- Определить и рассчитать коэффициенты для Вашей МФО

# Резюме

- Стратегические планы

- Сформулируйте ЧТО Вы хотите делать
- Сформулируйте ЧТО возможно, SWOT анализ
- Поделитесь со своими планами с кредиторами и инвесторами
- Используйте для начала работы над бизнес-планом

- Бизнес-планы

- Сформулируйте КАКИЕ ресурсы Вам нужны
- Сформулируйте КАК Вы получите ресурсы
- Сформулируйте действия, которые Вы предпримите
- Заведите календарь действий (плана мероприятий)
- Сформулируйте КАК Вы измерите успех
- Используйте показатели