

## Управление информационными потоками в микрофинансовой организации И. Гаврилович, И.В. Брызгалова

### 1. Содержание модуля

В данном модуле рассматривается значение и основные принципы управления информацией, необходимой для эффективной работы МФО. Показано, что бухгалтерские операции и отчетность являются важной частью системы функционирования организации.

Сформулированы требования, предъявляемые к плану счетов МФО, чтобы он мог своевременно обеспечивать менеджеров наиболее важной информацией о деятельности организации. Для той же цели - представления необходимой для управления информации - предлагается система коэффициентов: качества портфеля, рентабельности, платежеспособности, устойчивости, роста, охвата клиентуры, социального эффекта.

### 2. Система бухгалтерской информации

#### 2.1. Цели, структура, способы ведения бухгалтерского учета

Как и в любой организации, система бухгалтерской отчетности МФО регулируется большим числом стандартов. Бухгалтерские операции и отчетность являются важной частью всей системы функционирования организации.

Главными *целями* системы бухгалтерского учета являются:

- 1) Контроль над фондами организации.
- 2) Обеспечение финансовой информацией руководства организации.<sup>1</sup>

Бухгалтеры ответственны за то, чтобы все передвижения фондов – источники получения и направления использования - были зафиксированы. Бухгалтерский учет в МФО ведется с применением и без применения компьютерной техники. Но принципы и элементы отчетности при этом те же самые.

---

<sup>1</sup> Andrew Mainhart, "Management Information Systems for MFO: an Evaluation Framework." <sup>1</sup>  
[[http://www.mip.org/pdfs/mbp/mis\\_framework.pdf](http://www.mip.org/pdfs/mbp/mis_framework.pdf)], November 1999.

*Эффективная система бухгалтерского учета* без использования компьютерной техники должна включать:

- План счетов
- Главный журнал
- Главную книгу
- Вспомогательные журналы (продаж, покупок, платежных ведомостей)
- Проводки
- Финансовую отчетность<sup>2</sup>

Намного проще использовать компьютерную систему бухгалтерского учета, так как информация об операциях поступает напрямую во все необходимые журналы автоматически. В этом случае нет необходимости ведения всех журналов бухгалтером вручную. Значительная часть МФО в странах СНГ, Центральной и Восточной Европы использует компьютерную систему.

Существует *три основных способа* ведения бухгалтерского учета в МФО:

- По методу поступления денежных средств: фактом осуществления операции является момент фактической оплаты обязательств;
- По методу начисления денежных средств: фактом осуществления операции является момент возникновения обязательств;
- Комбинированная система: некоторые счета ведутся по методу поступления, а некоторые по методу начисления.

Каждая микрофинансовая организация обязана отслеживать наиболее важные потоки денежных средств организации, такие как процент по займам, другие потоки, отвечающие за получение положительного экономического эффекта деятельности. Без контроля над движением денежных средств финансовая отчетность не сможет отразить точное положение дел в организации.<sup>3</sup>

Результатом работы любой системы бухгалтерского учета в организации является составление, как минимум, следующих *отчетов*:

- Баланс

---

<sup>2</sup> Charles Waterfield and Ramsing Nick, "Management Information Systems for Microfinance Institutions: A Handbook" [[http://www.cgap.org/html/p\\_technical\\_guides01.html](http://www.cgap.org/html/p_technical_guides01.html)], February 1999.

<sup>3</sup> Monica Brand, "Microenterprise Best Practices: New Product Development for Microfinance: Design, Testing, and Launch." [<http://www.mip.org/pdfs/mbp/newprod2.pdf>]. October 1998.

- Отчет о прибылях и убытках
- Отчет о движении денежных средств

Эти отчеты необходимы как для внутренних потребностей организации, так и для внешних пользователей, таких как: налоговые органы, аудиторские компании, инвесторы и так далее.

## 2.2. План счетов

Если сердце бухгалтерской системы МФО – главная книга, то скелетом главной книги является план счетов. План счетов необходим для безошибочного ведения бухгалтерских операций. План счетов позволяет реорганизовывать систему отражения операций, изменять систему счетов и главной книги. Он также включает новую информацию о деятельности организации.

В плане счетов *счет* обычно характеризуется по *следующим признакам*:

- Номер счета;
- Описание счета – например «Касса»;
- Тип счета: актив, пассив, собственность, доход, расход.

План счетов должен быть таким, чтобы своевременно обеспечивать менеджеров наиболее важной информацией о деятельности организации.

Построение эффективной системы плана счетов - одно из важнейших условий эффективного использования бухгалтерской информации микрофинансовой организации в целом. Менеджеры должны четко представлять свои цели и умело находить компромисс между крайностями. Слишком обобщенный план счетов не даст достаточно точной информации для финансового анализа и отчета организации. Но попытка составления чрезмерно развернутого плана счетов означает размывание информации. Информация запаздывает, и ее полезность для менеджеров снижается.

Практически все финансовые коэффициенты, используемые менеджерами для отчетов, базируются на информации, полученной благодаря плану счетов. Менеджмент организации должен точно знать, какие финансовые коэффициенты предстоит учитывать. Следует убедиться, что используемый план счетов позволяет представлять сведения в приемлемом для расчета коэффициентов виде. Ведь главная задача бухгалтерской отчетности – удовлетворять потребности менеджмента в информации,

необходимой для управления. Необходимо также учитывать интересы налоговых органов, аудиторских компаний и др. организаций.<sup>4</sup>

Организации-доноры часто требуют от микрофинансовых организаций отчет об использовании предоставленных фондов. План счетов должен учитывать необходимость составления соответствующих документов. Ключом к решению проблемы является составления форм отчетности, в которых подробно описаны все направления расходования средств.

### **2.3. Программа мониторинга кредитно-денежной политики**

На данный момент не существует стандартов управления информационной системой для МФО, обеспечивающей контроль и регулирование *портфеля активов (займов)*, т.е. мониторинга кредитно-денежной политики. Каждая организация разрабатывает собственное программное обеспечение, при помощи которого она *контролирует и регулирует портфель займов*.

Программа конкретной МФО своеобразно отражает следующую информацию:

- 1) Материал, который необходимо анализировать.
- 2) Отчеты, необходимые для менеджмента.
- 3) Характеристики, которые необходимо учитывать.<sup>5</sup>

Базовые характеристики *программы контроля портфеля активов (займов):и его регулирования:*

Тип программы.

- Метод калькуляции процента по займу.
- Частота и способ выплат по займу.
- Формат отчетов.

Так как нет разработанных стандартов, организация сталкивается с рядом трудностей. *Главная проблема* заключается в том, как сделать эту часть управления информационной системой наиболее эффективной. Важно, чтобы система позволяла

---

<sup>4</sup> Andrew Mainhart, "Management Information Systems for MFO: An Evaluation Framework." [[http://www.mip.org/pdfs/mbp/mis\\_framework.pdf](http://www.mip.org/pdfs/mbp/mis_framework.pdf)], November 1999.

<sup>5</sup> Ibid.

работать с различными типами финансового продукта. Кроме того, некоторые организации предоставляют дополнительные услуги, такие как:

- Накопительные счета
- Депозиты
- Текущий счет
- Акции
- Тренинги

Программа должна включать все эти характеристики, для того, чтобы можно было работать с индивидуальным продуктом. В конечном счете, это позволит разрабатывать *финансовые продукты, обладающие индивидуальными чертами*, на базе основного продукта.

*Факторы, индивидуализирующие заем:*

- Ставка процента;
- Способ начисления процента;
- Залог, и так далее.

Чем больше продуктов предлагает организация, тем более сложной становится система регулирования портфеля активов, и, как следствие, тем больше риск возникновения сбоя в работе информационной системы. В систему должны быть включены все необходимые компоненты, характеризующие продукт, но она не должна быть чересчур громоздкой.

### **3. Финансовые и управленческие коэффициенты**

#### **3.1. Значение коэффициентов для управления МФО и некоторые принципы анализа**

Очень важной формой представления необходимой для управления информации являются **финансовые и управленческие коэффициенты**. Коэффициенты генерируют информацию и позволяют принимать наиболее эффективные управленческие решения. Финансовые и управленческие коэффициенты считаются краткой и достаточно точной формой представления информации, необходимой для управления.

Существует множество концепций по *интерпретации* финансовой информации. Но все они направлены на интерпретацию информации для узкого круга пользователей. Лишь ограниченное число коэффициентов трактует информацию в ключе, пригодном

как для менеджеров организации, так и для внешних пользователей информации, таких как доноры, инвесторы и регулирующие органы. При интерпретации коэффициентов стоит помнить, что цифры не могут рассказать всего о работе организации.

Информация, полученная благодаря индикаторам, должна быть дополнена данными, полученными в результате беседы с персоналом и клиентами, отражающими морально-этические стороны деятельности организации.

Большинство организаций рассчитывает ряд *специфических* для конкретной организации *коэффициентов*. Коэффициенты зависят от набора характеристик, присущих каждой отдельно взятой МФО, таких как:

- Источники финансирования;
- Организационная структура;
- Модель кредитования;
- Дополнительные услуги.

Отсутствие единой системы коэффициентов является серьезной проблемой для микрофинансовых организаций. Каждый отдельный микрофинансовый институт использует свою систему индикаторов. Но международная практика микрофинансирования все еще не имеет разработанной методологии по системе единого расчета наиболее важных коэффициентов.

Анализ коэффициентов – трудная задача. Для того чтобы избежать принятия ложных решений, индикаторы должны рассматриваться в совокупности друг с другом. Совместное рассмотрение коэффициентов позволяет глубже понять финансовые и операционные принципы работы организации, экономическую среду в которой осуществляется деятельность.<sup>6</sup>

Использование коэффициентов имеет ряд преимуществ по сравнению с анализом абсолютных величин. Коэффициенты обычно представляют информацию в *процентном выражении*. Анализ коэффициентов помогает не только оценивать деятельность данной организации, но и сравнивать организации друг с другом. Благодаря коэффициентам существует возможность сравнения организаций разного

---

<sup>6</sup> Charles Waterfield and Ramsing Nick. “Management Information Systems for Microfinance Institutions: A Handbook” [[http://www.cgap.org/html/p\\_technical\\_guides01.html](http://www.cgap.org/html/p_technical_guides01.html)], February 1999.

размера. Кроме того, метод позволяет отслеживать изменения в масштабе деятельности данной организации. Внешние пользователи могут использовать эту информацию для принятия собственных решений.

Но анализ коэффициентов усложняется тем, что необходимо принимать во внимание многочисленные специфические факторы:

- Страна. Очень сложно сравнивать организации, работающие в разных странах из-за различий в политической ситуации, уровне развития правовой системы, уровне инфляции, покупательной способности национальной валюты и т.д.
- География работы организации. Намного проще и дешевле организовать работу в концентрированных городских районах, чем в разбросанных сельских населенных пунктах.
- Опыт организации. Новой организации очень трудно работать эффективно, так что образом, опытная организация ведет дела более эффективно.
- Размер. Организационная активность возрастает, но постоянные издержки остаются прежними, таким образом, работает «эффект масштаба», и процент по займам уменьшается.
- оборот кредиторской задолженности. Более короткие займы являются более дорогими для организации, так как необходимо оформить большее количество договоров, чтобы сохранить портфель займов на одном уровне. Персоналу приходится выполнять большее количество бумажной работы, чем было бы выполнено при оформлении одного крупного займа.
- Средний размер займа. Чем больше маленьких займов выдала организация, тем выше операционные издержки, так как работа по оформлению займа является очень трудоемкой.
- Частота выплат. Частота выплат также влияет на сумму операционных издержек. Маленькие регулярные выплаты обслуживать дороже, чем более редкие, но крупные выплаты

- Уровень роста. По сравнению с другими организациями, развивающиеся институты имеют более высокие операционные издержки, таким образом, их работа менее эффективна. У таких организаций, как правило, имеется в наличии большое количество свободных фондов и много менее эффективных первоначальных займов
- Предоставляемые услуги. Для многоцелевых организаций и интегрированных программ, предлагающих дополнительные услуги, относящиеся к сфере ведения бизнеса (маркетинг, менеджмент и техническая поддержка), издержки, относящиеся непосредственно к финансовому продукту и к дополнительным услугам, должны быть разделены.

Необходимо помнить, что наиболее эффективно коэффициенты можно анализировать в динамике. Иногда статический анализ некоторых коэффициентов может привести к неправильной трактовке результатов, например, из-за сезонных колебаний или других факторов. Таким образом, более эффективной является база данных, составленная с учетом динамики коэффициентов, чем база, построенная на абсолютных или статичных величинах.

### **3.2. Анализ коэффициентов**

#### **3.2.1. Оценка величины активов для расчета коэффициентов финансовой эффективности МФО**

Существует множество финансовых коэффициентов, позволяющих оценить финансовую эффективность деятельности организации. Метод сравнения дохода и издержек с активами организации является одной из наиболее распространенных техник расчета. Данные о доходах и издержках берутся из финансовой отчетности. Но организации могут использовать различные подходы к оценке величины активов.

Наиболее распространенными являются:

- Средняя величина суммарных активов
- Средняя величина активов, участвующих в непосредственной деятельности организации

Для расчета наиболее точной величины эффективности деятельности используют среднюю величину активов, участвующих в непосредственной деятельности организации. Особенно это актуально для институтов, использующих только часть активов для осуществления кредитной политики. Стандартный баланс должен включать:

- Наличность
- Депозиты
- Заемный капитал
- Долгосрочные инвестиции

Средний размер активов рассчитывается как сумма активов организации на начало года, к этой величине прибавляется сумма активов за каждый отдельный месяц и, затем, делится на 13.

### 3.2.2. Коэффициенты, характеризующие качество портфеля

Коэффициенты качества портфеля:

- Риск портфеля займов
- Резерв под возможные потери
- Процент безнадежных долгов
- Процент займов с необходимостью изменения первоначальных условий

Эта группа коэффициентов является одной из наиболее важных групп для микрофинансовой организации. В большинстве случаев микрофинансовые организации работают на привлеченных средствах. Организация может также мобилизовать собственные сбережения, так как у организации должен быть резерв на выдачу непредвиденных займов.<sup>7</sup>

Кредитный портфель – самый крупный актив, которым управляет организация. Если портфелем не управлять соответствующим образом, то невыплаченные займы могут стать самыми большими издержками предприятия. И, как результат, у организации появятся проблемы с доходностью и финансовой устойчивостью. Хорошо отлаженная система менеджмента кредитного портфеля – отличительная особенность финансово стабильного микрофинансового института.

---

<sup>7</sup> Charles Waterfield and Ramsing Nick. “Management Information Systems for Microfinance Institutions: A Handbook” [[http://www.cgap.org/html/p\\_technical\\_guides01.html](http://www.cgap.org/html/p_technical_guides01.html)], February 1999.

Качество портфеля займов может резко измениться буквально за одну ночь. И устойчивая организация начнет испытывать большие трудности в связи с:

- Политическим кризисом.
- Экономическим кризисом.
- Кризисом правовой системы.
- Негативными слухами и т.д.

Уровень выплат долга клиентами зависит также от их отношения к организации. Клиенты всегда чувствуют, насколько строго организация следит за тем, чтобы все выплаты были произведены вовремя. Негативная информация быстро распространяется среди клиентов. Все усилия организации сводятся к борьбе с ухудшением качества портфеля. В результате организация теряет доверие организаций-доноров и инвесторов, хорошие клиенты уходят от организации, забирают сбережения.

Таким образом, организация должна следить за качеством портфеля с самого начала финансовой деятельности. Нельзя сначала добиваться расширения активности организации, а только потом думать о качестве портфеля.

Главными проблемами при мониторинге качества портфеля являются:

- Выбор коэффициентов, которые необходимо использовать;
- Создание системы, которая бы позволяла генерировать и анализировать информацию всех коэффициентов.

Необходимость аккумулирования данных коэффициентов, характеризующих качество портфеля, является одной из ключевых причин для создания хорошо отлаженной информационной системы.

В идеале, коэффициент, отражающий качество портфеля должен соответствовать трем основным требованиям:

- Он должен чувствовать даже незначительные изменения качества портфеля
- Коэффициент должен изменяться в зависимости от изменения качества
- Он должен отображать те денежные средства, для которых существует риск потери

Для точной интерпретации и понимания всей ситуации с портфелем займов необходимо иметь набор коэффициентов. Например, анализ коэффициентов риска

портфеля и процента безнадежных долгов совместно, позволяет принимать более верные решения.<sup>8</sup>

### **3.2.3. Коэффициенты рентабельности**

Коэффициенты рентабельности:

- Рентабельность активов
- Исправленная рентабельность активов
- Рентабельность капитала
- Исправленная рентабельность капитала
- Коэффициент финансовой устойчивости<sup>9</sup>

Базовые финансовые показатели доходности организации, такие как чистая прибыль, дают представление о финансовом положении организации. Но данные показатели не учитывают источник образования дохода: был ли он заработан, либо появился в организации в качестве помощи. Финансовые коэффициенты помогают исключить данный недостаток. Исправленная рентабельность активов и исправленная рентабельность капитала являются главными показателями реальной доходности микрофинансовой организации. Они разработаны таким образом, чтобы исключить эффект, возникающий в результате получения субсидий.

### **3.2.4. Коэффициенты платежеспособности**

Если организация имеет долги, то она должна калькулировать:

- Мультипликатор собственного капитала
- Процент чистой маржи

Если организация предоставляет долгосрочные займы в условиях нестабильной экономики, то ей необходимо рассчитывать реальную эффективную процентную ставку.

Эти показатели характеризуют надежность организации. Эффективность применения конкретных коэффициентов для каждой МФО определяется установленной в ней системой бухгалтерского учета.

### **3.2.5. Коэффициенты роста**

---

<sup>8</sup> Charles Waterfield and Ramsing Nick. "Management Information Systems for Microfinance Institutions: A Handbook" [[http://www.cgap.org/html/p\\_technical\\_guides01.html](http://www.cgap.org/html/p_technical_guides01.html)], February 1999

<sup>9</sup> Ibid.

Все успешные организации проходят период стабильного роста и в таких условиях они рассчитывают коэффициенты роста:

- Годовой прирост портфеля
- Годовой прирост количества активных заемщиков

Коэффициенты роста должны быть рассчитаны за период, в котором необходимо проанализировать информацию. Организации обычно используют ежемесячные и годовые коэффициенты прироста. Более того, можно делать еще более точные выводы, если база данных позволяет отслеживать динамику факторов. Возможность анализа информации особенно важна для коэффициентов, характеризующих рост деятельности организации.<sup>10</sup>

### **3.2.6. Коэффициенты охвата потенциальной клиентуры**

В соответствие с поставленными целями, каждая организация устанавливает для себя коэффициенты, характеризующие эффективность работы с клиентской базой. Данная группа коэффициентов принципиально отличает микрофинансовые организации от коммерческих предприятий. Все коэффициенты можно условно поделить на три категории:

- Коэффициенты, характеризующие количество привлеченных клиентов и клиентов, ушедших из организации
- Коэффициенты, характеризующие количество привлеченных сбережений: число клиентов, пользующихся данными услугами
- Коэффициенты, характеризующие количество выданных займов: чистый портфель займов, средний размер займа<sup>11</sup>

Каждая организация выбирает индикаторы, которые пригодны для конкретной организации.

### **3.2.7. Система социального эффекта деятельности организации**

Каждый микрофинансовый институт пытается оценить социальный эффект, который приносит его деятельность. Существует ряд широко распространенных коэффициентов, таких как:

Число рабочих мест

---

<sup>10</sup> Graham A.N. Wright "Examining the impact of microfinance services - increasing income or reducing poverty?" [<http://rosina.catchword.com/vl=22997862/cl=22/nw=1/rpsv/catchword/itpub/09571329/v10n1/s5/p38>], March 1999.

<sup>11</sup> Ibid.

- Число клиентов, которым удалось выйти из-за черты бедности
- Количество вновь созданных малых предприятий
- Среднее увеличение доходов активных клиентов и т.д.

Но, в тоже время, система оценки социального эффекта деятельности обладает еще меньшим числом стандартов, чем система анализа портфеля активов, так что оценка социального эффекта деятельности организации является сложной задачей.

Организации трудно найти наиболее верные коэффициенты для его оценки. Таким образом, каждая организация выбирает те коэффициенты, которые способны отразить ее цели.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Joanna Ledgerwood. "Microfinance handbook: An institutional and Financial Perspective." (Management information system. Washington , D.C.: The World Bank, 2000).

## Библиография

1. Brand, Monica. "Microenterprise best practices/ New product development for microfinance: design, testing, and launch." [http://www.mip.org/pdfs/mbp/newprod2.pdf]. October 1998.
2. Graham A.N. Wright "Examining the impact of microfinance services – increasing income or reducing poverty?" [http://rosina.catchword.com/vl=22997862/cl=22/nw=1/rpsv/catchword/itpub/09571329/v10n1/s5/p38], March 1999.
3. Ledgerwood, Joanna. "Microfinance handbook: An institutional and financial perspective." Management information system. Washington , D.C.: The World Bank, 2000.
4. Mainhart, Andrew. "Management Information Systems for MFO: an evaluation framework." [http://www.mip.org/pdfs/mbp/mis\_framework.pdf], November 1999.
5. Waterfield, Charles and Ramsing Nick. "Management Information Systems for Microfinance Institutions: A Handbook" [http://www.cgap.org/html/p\_technical\_guides01.html], February 1999.