

Ким Питин: Даже в условиях кризиса «ИМОН» продолжает придерживаться политики социально- ответственного финансирования

Генеральный директор МДО «ИМОН ИНТЕРНЭШНЛ» и члены Наблюдательного совета организации ответили на вопросы клиентов и журналистов.



В головном офисе МДО «ИМОН ИНТЕРНЭШНЛ» в городе Худжанде состоялся брифинг для представителей ведущих СМИ Согдийской области, на котором руководители организации изложили официальную позицию «ИМОН» по ряду ключевых вопросов.

Брифинг открыла генеральный директор МДО «ИМОН ИНТЕРНЭШНЛ» Гулбахор Махкамова. По ее словам, 2015 и текущий год были очень сложными для финансового сектора республики. Этот период был непростым и для «ИМОН». Но в то же время, подводя предварительные итоги года, можно сказать, что год был продуктивным и насыщенным в плане инноваций. «Мы реализовали ряд проектов относительно развития интернет-банкинга, безналичных расчетов, внедрили пластиковые карты. Еще одна инновация в этом году была имплементация плана преемственности. Это новый проект для Таджикистана, в рамках которого была реализована трансформация или изменения в топ-менеджменте организации.

Смена руководства и итоги плана преемственности

Ким Питин, председатель Наблюдательного совета «ИМОН»: - Прежде чем прокомментировать вопрос о реализации плана преемственности, я бы хотела отметить два момента. Первое, с самого основания в 1999 году ИМОН позиционировал себя как устойчивая организация, и делала большой акцент именно на стратегическое развитие организации. Сегодня мы видим, что организация растет и превратилась в одну из ведущих микрофинансовых организаций страны. Второе, ИМОН стал не только продвинутым финансовым микрокредитным институтом для широких слоев клиентов, но также развивает большой спектр некредитных банковских услуг, оставаясь преданной его ценностям и продолжающим устанавливать высокие стандарты корпоративного управления и социальной ответственности.

Так как ИМОН делает большие шаги по инновации, хочу сказать, что план преемственности, который приняла организация, является одним из ярких примеров инновации, а также хорошим механизмом для обеспечения устойчивости структурного управления в организации. Этот план преемственности, который был инициирован два года назад в 2014 году и был полностью одобрен наблюдательным советом, является уникальным для региона и ИМОН является пионером реализации такой программы. В течение двух лет велась активная работа со стороны всего персонала организации. И как результат реализации данного плана сегодня мы имеем в должности руководителя организации - генерального директора Гулбахор Махкамову. Я, пользуясь моментом, хочу поздравить ее с этой должностью и хочу отметить, что ИМОНу повезло то, что руководство перешло в такие руки. И вторая часть реализации данной стратегии, заключается в том, что предыдущий генеральный директор организации Санавбар Шарипова перешла на более ответственную роль и стала членом нашего наблюдательного совета. И очень отраднo сегодня иметь женщину-таджичку в составе нашего совета.

И помимо этих двух глобальных изменений были еще и другие изменения в составе менеджмента организации. Все эти изменения и общая трансформация в структуре менеджмента позиционирует нас как устойчивая организация и является залогом и хорошим знаком для дальнейшего развития, особенно в нестабильный период кризиса.

Г.Махкамова: - Действительно, это был интересный проект. Любой институт, который преследует цели своего устойчивого развития, имеет в наличии план преемственности, то есть планомерно готовится плеяда менеджеров для того, чтобы организация на долгие годы обеспечивала свое поступательное развитие. В РТ такой план был реализован впервые, хотя для совместных компаний запада это достаточно распространенная практика. Этот проект был многоступенчатым, в рамках которого готовился не только преемник, но и целая плеяда менеджеров, в рамках которого мы инвестировали в людей, привлекали техническую помощь, экспертов для усиления потенциала и профессионализма сотрудников. В рамках этого проекта 6 сотрудников топ-менеджмента ИМОН получили дипломы МБА в области международной экономики университета Steinbeis-Hochschule, Берлин, 14 получили сертификаты CAP . Также организация профинансировала и поддержала в получении второго высшего образования в области финансов и экономики группу менеджеров среднего звена, среди которых было очень много женщин. Этим мы доказали, что организация привержена реализации лучших мировым практик ведению управления бизнесом.

Реагирование на вызовы кризисных ситуаций и как кризис влияет на деятельность организации

Г. Махкамова: - В период кризиса замедление экономики непосредственно отражается как на предпринимателях, простых людях, так и финансовых институтах и естественно, что мы тоже испытываем трудности. Одной из этих трудностей для организации является своевременность погашения кредитов. Кризис отразился на деятельности предприятий, на их доходах. На фоне снижения ВВП, а у нас

большой сегмент - это малый и средний бизнес, предприятия испытали трудности в своевременном погашении привлеченных кредитов. Кредиты выдавались в долларах США. Мы разрешили погашать долларové кредиты в сомони. В плане управления текущими и новыми вызовами ИМОН ИНТЕРНЭШНЛ применяет антикризисную программу, направленную на грамотное управление финансовыми и кредитными рисками. За последний год Организация увеличила долю кредитов в национальной валюте в общем кредитном портфеле до 75%. Мы ведем тесную работу с международными кредиторами в плане привлечения кредитов в национальной валюте. В 2016 году было привлечено внешних кредитов в национальной валюте на сумму 12 млн. долларов США.

Отвечая на вызовы кризисного времени, мы были вынуждены несколько ужесточить предъявляемые к заемщикам требования, а также ограничить финансирование высоко-рисковых секторов экономики. Ведется активная работа с заемщиками в плане хеджирования их задолженности с долларов США на сомони. С начала года было прохеджировано 170 кредитов на сумму 17,8 млн сомони. С начала года мы фактически приостановили выдачу кредитов в долларах. Из 8 тысяч выданных займов в месяц мы 95% выдаем в сомони. Мы реструктуризовали займы, то есть пересмотрели графики погашения, вопросы штрафных санкций, снижения процентных ставок и т.д.

Насчет влияния кризиса на результаты деятельности ИМОН ИНТЕРНЭШНЛ стоит отметить, что кризис повлиял на весь сектор, и наша организация как системообразующий институт, также пострадала от этого. А если говорить конкретнее то наблюдается снижение активного кредитного портфеля на 40%, вследствие спада спроса на кредитные продукты в среднем в 1,8 раза по сравнению с докризисным периодом. Ухудшилась кредитная дисциплина заемщиков вследствие ухудшения платежеспособности населения. Однако Организация не сдает свои позиции на рынке микрофинансирования. Об этом говорит тот факт, что снижение темпов кредитования и общего объема кредитного портфеля остались на уровне того, который в среднем демонстрировал рынок в прошлом и нынешнем годах.

Следует отметить и позитивные моменты влияния кризиса на развитие Организации. В последний год ИМОН ИНТЕРНЭШНЛ сделала акцент на диверсификацию доходов за счет активного развития некредитных операций, как: денежные переводы, расчетное кассовое обслуживание физических и юридических лиц, валютно-обменные операции, продвижение интернет и мобайл банкинга и др.

Политика социально-ответственного финансирования и вопросы социальной ответственности перед сотрудниками и клиентами.

Ким Питин: - Говоря о социально ответственном финансировании, я хочу взглянуть на пройденный путь, на 1999 год, когда зарождалась организация. Тогда финансовыми партнерами и спонсорами организации были Корпус милосердия и MEDA, которую я представляю, НАДЖТ. Тогда еще в рамках проекта мы стали финансировать социальные мероприятия и предоставлять микрокредиты уязвимым слоям населения, которые в основном были сконцентрированы в сельских и труднодоступных регионах. Социальная ответственность подразумевает работу в двух направлениях: это принцип защиты клиентов и второе - это управление социальной эффективности организации. Хочу отметить, что в 2014 году организация получила сертификацию СМАРТ - это независимая оценка организации со стороны сторонней организации в плане защиты прав клиентов. Существуют 7 принципов защиты клиентов, и получение такого сертификата доказывает то, что организация придерживается своей социальной миссии.

Позвольте мне привести некоторые интересные цифры. В течение первых 9 месяцев этого года было выдано 590 займов талантливой молодежи для получения высшего образования. Это образовательный кредит на очень выгодных условиях. Более тысячи фермеров получили бесплатные агроконсультации. За этот период было выдано зеленых займов на энергоэффективные с использованием альтернативных источников энергии проекты на сумму 21 млн. сомони.

Также организация предоставляет большие льготы и организывает различные социальные мероприятия для женщин. Есть специальные тренинги «Добейся успеха», которые направлены на повышение финансовой грамотности. В рамках этих тренингов женщины получают детальную информацию о том, как управлять своим бизнесом и финансами. Было проведено 54 тренинга, в которых приняли участие более тысячи человек. Также большое внимание предоставляется молодежи, для которых организуются образовательные мероприятия для повышения финансовой грамотности. Например, в рамках глобальной недели денег, есть такая неделя, наряду со 124 странами, которые проводят такие недели, наша организация с 14 по 20 марта организовала тренинги для молодежи, в которых приняли участие 300 молодых людей. Для них также был предоставлен доступ к мобильному банкингу. В этом году был также реализован школьный проект, который называется «Школьный банкинг».

Хотелось бы отметить мероприятие, которое организуется раз в два года и финансируется со стороны ИМОНа - это конкурс для женщин-предпринимателей «Фарах». Недавно он был проведен и я в нем участвовала. Уровень проведения этого конкурса просто отличный и даже чувствуешь себя как на церемонии вручения Оскара.

Г.Махкамова: - Основной актив организации - это люди и это не просто лозунг. ИМОН ИНТЕРНЭШНЛ является одним из крупных работодателей в Таджикистане, объединяя более 1800 сотрудников, 35% из которых составляют женщины. Несмотря на кризис у нас

существенных сокращений не было, мы постарались сохранить все офисы и состав сотрудников. Средний возраст сотрудников в организации составляет 33 года. Из года в год наш коллектив молодеет, что говорит о том, что ИМОН является привлекательным работодателем для молодежи. Есть целая комплексная программа повышения квалификации. У нас есть стратегия привлечь на работу больше женщин в команду ИМОН, хотя это сложная задача. Когда объявляется вакансия, из 100 анкет 85% подают мужчины. У нас есть кадровый резерв, помимо законодательных льгот и компенсаций у нас есть еще комплекс дополнительных мер для стимулирования сотрудников. В целом, в ИМОН работать престижно и комфортно. У нас уровень сохранности сотрудников очень высокий. Процент ухода менее 7%.

Как социально ответственный работодатель, ИМОН ИНТЕРНЭШНЛ проявляет заботу о своих сотрудниках, и одним из главных приоритетов в кадровой политике считает развитие профессиональных и личностных навыков сотрудников. Помимо предусмотренных законодательством льгот и компенсаций, в организации существуют дополнительные социальные программы, система поощрений и материального и нематериального стимулирования за безупречную и эффективную работу. Проводятся профессиональные конкурсы среди сотрудников. ИМОН всегда стремится к созданию имиджа надежного и социально ответственного работодателя, и всячески будет поддерживать стратегию по укреплению этой стратегии в последующем.

Г.Махкамова: - Сейчас часто задают вопрос, как мы решаем вопросы сверхзадолженности и не применяем ли жестких мер в отношении должников и сбора задолженностей. Решение этих вопросов это тоже часть нашей ответственности перед клиентами. Я хочу сказать, что мы не просто даем кредиты, но и часть нашего консультирования связана и с повышением финансовой грамотности. Консультирование по предоставлению кредита, и по анализу заемщика, консультируем его брать правильную сумму кредита. Организация является одним из учредителей Кредитного бюро Таджикистана и была в составе рабочей группы по разработке первого в Таджикистане Закона о кредитном бюро. Кредитное бюро является независимым институтом, в котором хранится вся кредитная история и прежде чем дать кредит, мы проверяем, есть ли задолженность у клиента перед другими организациями, чтобы не допустить сверхзадолженности. Иногда клиенты берут кредит, не рассчитывая свои финансовые возможности. По теме просроченных займов, тоже есть методология, по которой мы работаем, обучаем своих сотрудников и даже в этом нелегком деле, как сбор задолженностей, мы стараемся применять общепринятые принципы защиты клиентов, сотрудники организации не имеют право применять неэтичные силовые методы давления на неплательщиков. Мы работаем через суды, путем переговоров совместно с клиентом выработываем стратегию погашения этой задолженности. С начала года было реструктуризировано 571 на сумму 36 млн. сомони. Изменение графика погашения, более мягкий подход в процентных ставках, их приостановления, в некоторых случаях мы за счет имущества решаем вопрос просрочки. Организация имеет горячую линию, по пятницам мы принимаем клиентов. Но если клиенты хотят встретиться с руководством, мы организовываем встречи на местах, выезжают мобильные команды. И даже в это сложное кризисное время мы стараемся быть ответственными в работе с неплательщиками.

О будущей стратегии

С.Шарипова, член Наблюдательного совета: - На протяжении 17 лет ИМОН строила свою корпоративную культуру таким образом, что ни одно решение организации не было никогда причастно решению одного человека. У нас выстроены очень четкие системы, которые касаются вопросов принятия решений. В качестве примера можно привести принятие стратегического плана или бизнес-плана развития организации. Это целый процесс, который идет снизу доверху и обратно. То есть весь линейный персонал организации - это филиалы, центры банковского обслуживания, средний и топ-менеджмент - все принимают активное участие в процессе принятия решений. Более того, это не просто принятие решений, это ответственность каждого, потому что если человек, как сотрудник, становится причастен к принятию решений, он несет за собой долю ответственности. Поэтому вот эта корпоративная культура нам позволяла и будет позволять придерживаться той стратегии, которую мы выбрали.

Вторая часть этого вопроса это то, что любая стратегия должна соответствовать духу времени, той бизнес-среде, в которой мы работаем. То есть, каким образом менеджмент организации, руководящий орган - Наблюдательный совет оценивают эту стратегию. Стратегия - это живой документ, который всегда оценивается. Она выверяется с трендами на рынке, той конкурентной средой, в которой мы работаем, трудностями в банковском секторе. Таким образом, стратегия всегда оценивается и адаптируется.

Последняя стратегия организации была принята в 2014 году - это 5-летний план развития организации, но опять же время меняется и в настоящее время эти планы пересматриваются, так как время требует этого. Сейчас организация живет по более среднесрочным планам, годовым и двухгодичным планам, которые разрабатываются трудовым коллективом и утверждаются Наблюдательным советом. ИМОН ИНТЕРНЭШНЛ придерживается высоких стандартов современного корпоративного управления, а разработка и внедрение плана преемственности является частью выбранной стратегии Организации. Финальной стадией плана преемственности и его практическим воплощением стало назначение нового генерального директора Организации. На протяжении долгих лет, будучи в составе топ-менеджмента ИМОН ИНТЕРНЭШНЛ Махкамова Г.М. бок о бок со мной осуществляла активную деятельность по разработке и внедрению новых корпоративных стандартов управления и продвижения бизнеса согласно стратегических направлений деятельности. С уверенностью могу сказать, что ИМОН ИНТЕРНЭШНЛ под ее руководством будет продолжать реализацию всех намеченных целей и задач согласно утвержденному плану стратегического развития.

Отвечая на вопрос, как в условиях кризиса поменялась стратегия и тактика внешних инвесторов, в частности акционеров и кредиторов ИМОН, **Ким Питин** подчеркнула: - Действительно сейчас очень сложный период для всех участников рынка. Но хочу отметить, что ИМОН имеет достаточно высокую репутацию, которая состоит из долгосрочного партнерства с международными финансовыми институтами. ИМОН сейчас работает с 16 финансовыми институтами, из которых 3 является международными финансовыми институтами

и 13 микрофинансовые фонды. Кроме этих кредиторов существуют очень устойчивые и большие акционеры, в лице Европейского банка, МЕДА, то есть, имеется двухуровневая поддержка, как в лице акционеров, так и кредиторов. В плане привлечения финансовых средств я хотела бы отметить отличную работу организации, которая ведет очень хорошие переговоры по получению финансовых средств с правильными процентами и в правильные сроки.

Хочу заверить, что мы акционеры заинтересованы поддерживать ИМОН и в дальнейшем, несмотря на кризис. Это не первый кризис и то, что мы работаем на протяжении 15-17 лет говорит о многом, и мы не будем останавливаться и будем развиваться дальше.

С.Шарипова: - Стратегия развития ИМОН ИНТЕРНЭШНЛ на 2017 год состоит из следующих основных направлений: трансформация в банк и получение конкурентных преимуществ в обслуживании основного сегмента клиентов и создания перспектив в обслуживании корпоративного сегмента, эффективное управление кредитным портфелем, удержание объемов кредитования, улучшение качества кредитного портфеля, широкое привлечение в банковский оборот свободных денежных средств населения, расширение спектра и качества оказываемых банковских услуг с широким применением передовых информационно коммуникационных технологий, повышение лояльности клиентов, путем внедрения комплексных программ по мотивации основного сегмента клиентуры.

Главная стратегия и акцент на 2017 - это сохранение позиций бизнеса с дальнейшим повышением его эффективности и увеличения потока непроцентных доходов. Сейчас организация уделяет большое значение на развитие розничного бизнеса, это обслуживание индивидуальных лиц, обслуживание корпоративных организаций, привлечение депозитов, эффективное выполнение социальных программ, на укрепление дистанционного банковского обслуживания.

Бахром Файзуллоев