

9. Social Security pensions. Development and reform. Edited by Colin Gillion, John Turner, Clive Bailey, Denis Latulippe. International Labor Office. Geneva, 2000. – 120 p.

*Надійшла до редколегії 25.09.2009.*

УДК 336.657

**О. Й. Шевцова, М. О. Власенко**

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара*

## **ФІНАНСОВИЙ ЛІЗИНГ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО ПОСЕРЕДНИЦТВА: ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПЛАНУВАННЯ**

**Розглянуто поняття фінансового лізингу як виду фінансового посередництва, визначено нормативно-правові засади надання посередницьких послуг з фінансового лізингу в Україні, висвітлено сучасний стан та перспективи розвитку ринку фінансового лізингу в Україні, досліджено принципи організації та управління лізинговою діяльністю, запропоновано систему планування фінансової діяльності у лізинговій компанії.**

*Ключові слова:* фінансове посередництво, фінансовий лізинг, організація та планування в лізинговій компанії.

**Рассмотрено понятие финансового лизинга как вида финансового посредничества, определены нормативно-правовые основы предоставления посреднических услуг финансового лизинга в Украине, освещены современное состояние и перспективы развития рынка финансового лизинга в Украине, исследованы принципы организации и управления лизинговой деятельностью, предложена система планирования финансовой деятельности в лизинговой компании.**

*Ключевые слова:* финансовое посредничество, финансовый лизинг, организация и планирование в лизинговой компании.

**The term of financial leasing as a kind of financial intermediation has been overviewed, legislative bases of intermediation services of financial leasing in Ukraine have been defined, the current situation and the financial leasing market development prospects are covered, the organization and management of leasing activity principles have been examined, the system of financial activity plans for a leasing company has been developed.**

*Key words:* financial intermediation, financial leasing, organization and planning in a leasing company.

**Актуальність проблеми.** Фінансовий менеджмент у сфері лізингу як єдина методологія тільки формується, відсутні серйозні теоретичні дослідження з цієї проблеми, а також комплексні практичні рекомендації з управління діяльністю лізингової компанії. У такій ситуації фінансова стратегія при ухваленні рішень з управління портфелем лізингових угод визначає подальшу долю лізингових компаній. Компанії, які зараз не приділяють належної уваги довгостроковому та короткостроковому фінансовому плануванню, отримують у майбутньому проблеми, що накопичаться, та не завжди зможуть їх повністю виправити.

**Метою роботи** є надання теоретичного обґрунтування фінансового лізингу як послуги з фінансового посередництва, а також організації та планування діяльності компанії лізингодавця.

Для досягнення вищезазначеної мети поставлено такі завдання:

– визначити нормативно-правові засади надання посередницьких послуг з фінансового лізингу в Україні;

- висвітлити сучасний стан та перспективи ринку фінансового лізингу в Україні;
- дослідити принципи організації та управління лізинговою діяльністю;
- запропонувати систему планування діяльності у лізинговій компанії.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Питання фінансового лізингу досліджується багатьма вітчизняними та закордонними вченими, але питання комплексного управління лізинговою діяльністю ще знаходиться в стадії розробки. Фахівці групи МФК з розвитку лізингу (Д. Василенко, Р. Капроні, С. Кисіль, Н. Рязанова та ін.) проводять дослідження ринку лізингу в Україні шляхом опитування керівників лізингових компаній; В. Газман, О. Луб'яницький, В. Міщенко та Н. Слав'янська вивчають економічну сутність лізингу; О. Васильчишин, А. Загородній, О. Мринська, Н. Селюченко досліджують роль банків у лізинговому бізнесі.

Фінансовий ринок – це система економічних відносин, що виникають між його прямими учасниками при формуванні попиту і пропозиції на специфічні послуги – фінансові послуги, пов'язані з процесом купівлі-продажу, розподілу та перерозподілу фінансових активів, які знаходяться у власності економічних суб'єктів національної, регіональної та світової економіки [1]. Одним із різновидів фінансових послуг є фінансове посередництво, яке являє собою діяльність, пов'язану з отриманням та перерозподілом фінансових коштів, крім випадків, передбачених законодавством. Фінансове посередництво здійснюється установами банків та іншими фінансово-кредитними організаціями [2].

Фінансове посередництво – здійснення професійної діяльності на фінансовому ринку. Така діяльність здійснюється системою фінансових інститутів. Фінансове посередництво розглядається у вузькому та у широкому розумінні, що пов'язано з існуванням прямого та непрямого фінансування. У вузькому розумінні – це надання послуг на фінансовому ринку за комісійну винагороду (надання агентських послуг або здійснення розрахункових операцій). Фінансове посередництво у вузькому розумінні пов'язане з прямим фінансуванням. У широкому розумінні – це надання трансформаційних послуг. Воно пов'язане з непрямим фінансуванням та наданням агентських послуг. Значення фінансового посередництва: полегшення руху коштів та прискорення цього руху; формування «пакетів» фінансових ресурсів різних розмірів; зниження ризику неповернення коштів або ризику несплати доходів; здійснення трансформації строків надання фінансових ресурсів (за рахунок обслуговування непрофесійних суб'єктів); створення так званого «ефекту масштабу» (зменшуються витрати на обіг фінансових ресурсів у суспільстві).

**Нормативно-правові засади надання послуг фінансового лізингу в Україні.** Згідно з українським класифікатором видів економічної діяльності фінансовий лізинг належить до групи, яка включає фінансове посередництво, крім того, яке здійснюють фінансові установи (код 65.21.0), та визначений як послуга з придбання основних засобів з подальшим їх переданням у користування орендарю на строк, що не перевищує строку повної амортизації таких основних засобів. Після закінчення строку контракту лізингоодержувач може придбати основні засоби за залишковою вартістю, укласти новий договір або повернути їх лізинговій компанії.

Фінансовий лізинг в Україні регламентується багатьма нормативними актами, зокрема такими: Цивільний Кодекс України (далі ЦК; визначає загальні правові ознаки лізингових операцій); Господарський Кодекс України (далі ГК; визначає загальні правові ознаки лізингових операцій та встановлює особливості правового регулювання лізингових операцій для банків); Закон України «Про фінансовий лізинг» (є спеціальним законом про фінансовий лізинг); Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг»

(присвячений, зокрема, питанням державного регулювання фінансового лізингу як фінансової послуги); Закон України «Про банки і банківську діяльність» та нормативні акти НБУ (регулюють загальні умови та порядок здійснення лізингових операцій банками); Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» та Закон України «Про податок на додану вартість» (визначають правила оподаткування лізингових операцій).

У свою чергу Закон України «Про фінансовий лізинг» не дає вичерпної уяви про юридичну природу фінансового лізингу. Головним чином це пов'язано з труднощами у визначенні тієї тонкої межі, яка передбачає застосування чи незастосування до угод фінансового лізингу, які за своєю економічною природою є фінансовим посередництвом, загальних положень Цивільного Кодексу України про найм (оренду), що прямо передбачається як п. 2 ст. 806 ЦК [3], так і п. 1 статті 2 ЗУ «Про фінансовий лізинг» [4].

Згідно зі ст.1 Закону України «Про фінансовий лізинг», фінансовий лізинг – це вид цивільно-правових відносин, що виникають із договору фінансового лізингу, згідно з яким лізингодавець зобов'язується набути у власність річ у продавця (постачальника) відповідно до встановлених лізингоодержувачем специфікацій та умов і передати її у користування лізингоодержувачу на визначений строк не менше одного року за встановлену плату (лізингові платежі). При цьому об'єкт лізингу обов'язково або переходить у власність лізингоодержувача, або викуповується ним за залишковою вартістю.

До ознак фінансового лізингу слід віднести такі: строковий та платний характер; лізингодавець має бути власником предмета лізингу; вибір продавця (постачальника) предмета фінансового лізингу може здійснюватись як лізингодавцем, так і лізингоодержувачем (п. 1 ст. 808 ЦК, п. 1 ст. 292 ГК, пп. 1 п. 1 ст. 11 ЗУ «Про фінансовий лізинг»); вибір предмета фінансового лізингу може здійснюватись як за прямою вказівкою (дорученням), так і за погодженням лізингоодержувача (п. 1 ст. 292 ГК та пп. 1 п. 1 ст. 11 ЗУ «Про фінансовий лізинг»). У фінансовий лізинг може бути передано лише ту річ, яка була спеціально придбана лізингодавцем на замовлення лізингоодержувача (п. 2 ст. 1 ЗУ «Про фінансовий лізинг»). Лізингодавець за фінансовим лізингом має право інвестувати на придбання предмета лізингу як власні, так і залучені та позичкові кошти (пп. 1 п. 1 ст. 10 ЗУ «Про фінансовий лізинг»). У фінансовому лізингу прямо передбачена можливість сублізингу (ст. 5 ЗУ «Про фінансовий лізинг»). Мінімальний строк користування предметом фінансового лізингу не може бути меншим одного року (п. 2 ст. 1 ЗУ «Про фінансовий лізинг»).

Застосування фінансового лізингу в країнах Європи розпочалося наприкінці 1960-х на початку 1970-х років. Цим видом діяльності стали займатися спеціалізовані філії великих банків або пов'язані з ними фінансовопосередницькі фірми [5]. Зараз комерційні банки країн Європи є одними з основних суб'єктів лізингових відносин. Більше ніж 50 % лізингодавців Європи – це банки або банківські лізингові компанії [6].

Найбільшу конкуренцію на ринку становлять компанії, що так чи інакше тісно пов'язані з банківським капіталом, особливо компанії зі 100-відсотковою участю банків. Тому незалежним лізинговим компаніям складніше працювати у відносній віддаленості від фінансових ресурсів. Цей фактор найбільш вагомий у всіх секторах лізингу, зокрема лізингу володіння та лізингу нерухомості.

**Сучасний стан ринку фінансового лізингу в Україні.** Створення лізингових компаній при комерційних банках, які є їхніми основними засновниками [7, с. 16], становлять найпотужнішу групу лізингових компаній, які активно функціонують на українському ринку лізингу. Такі компанії надають лізингові послуги широкому колу клієнтів, зокрема власним постійним клієнтам, яких рекомендують до обслуговування безпосередньо лізинговою компанією. Тому лізингові

компанії в структурах великих комерційних банків мають також високий потенціал, значне коло клієнтів і посідають високу позицію на лізинговому ринку. Згідно з рейтингом, найбільшими лізинговими компаніями в Україні є «ВТБ Лізинг Україна», «Райффайзен лізинг Аваль», «УніКредит Лізинг» та ін. [8, с. 33; 9; 10].

Дослідження МФК засвідчили, що станом на кінець 2007 р. в Україні працює близько 90 лізингових компаній, більшість яких розташована у Києві, Львові, Одесі, Дніпропетровську, Донецьку. Виключно операціями з фінансового лізингу займаються 29 % компаній. У 16 % компаній більше 50 % акцій володіють банки та інші фінансові установи, у 48 % – інші юридичні особи, у 3 % – держава, у 32,3 % компаній – фізичні особи [11, с. 19]. Однак статистичні дані можуть бути дещо не репрезентативними через те, що лізингові операції не підлягають ліцензуванню. До лізингових компаній не висувається жодних вимог або норм. Підприємство будь-якої форми власності може стати лізингодавцем. Тому практично неможливо оцінити реальний обсяг лізингової діяльності в Україні.

Українське об'єднання лізингодавців спільно з Державною комісією з регулювання ринків фінансових послуг України провели дослідження українського ринку лізингу. Основні результати цього дослідження представлені такими даними:

- у 2008 р. спостерігалось зростання питомої ваги короткострокових договорів фінансового лізингу (до 5 років включно), що було спричинено нестабільністю політичної та економічної ситуації в країні (це зробило довгострокові інвестиції високоризикованими);

- серед договорів фінансового лізингу переважали угоди в галузі транспорту, сільського господарства, будівництва, що пов'язано із стрімким розвитком цих галузей у 2007, на початку 2008 рр. Наразі ці галузі вважаються ризикованими для інвестування, що спричинене падінням попиту і цін на дану продукцію;

- найбільшим попитом серед предметів лізингу користується транспорт, сільськогосподарська техніка, будівельне та поліграфічне обладнання (що в принципі дублює основні галузі, у сфері яких переважають договори лізингу);

- основними джерелами фінансування лізингових операцій у 2008 році були банківські кредити (47,1 %), власні кошти (21,75 %) лізингових компаній, причому слід зауважити стрімке зростання їхньої питомої ваги в порівнянні з минулим періодом. Значно скоротилося фінансування за рахунок позикових коштів юридичних осіб (-41,93 п.п.). Такі процеси в деякій мірі пов'язані з кризою ліквідності, а також практичною відсутністю внутрішнього та зовнішнього фінансування в кінці поточного періоду. (Але за даними дослідження МФК [10] структура фінансування лізингових операцій виглядає іншим чином: 18,9 % – авансові платежі лізингодержувачів, 8,5 % – власний капітал лізингодавців, 0,3 % – кредити поставальників, 70 % – банківські кредити, 1,8 % – боргові зобов'язання (випуск корпоративних облігацій), 0,5 % – інше.) Саме такі дані об'єктивно показують залежність лізингових компаній від банківських кредитів, через нестачу яких у подальшому спостерігаються проблеми з фінансуванням лізингових операцій;

- кількість укладених договорів фінансового лізингу за 2008 р. виросла у порівнянні з аналогічним періодом 2007 р. і склала 9 766 договорів;

- у вартісному вираженні обсяг договорів склав 9,98 млрд грн. (-6,9 млрд грн. у більшій мірі в зв'язку з фінансовою кризою, значним скороченням обсягів внутрішнього та зовнішнього фінансування);

- вартість діючих договорів фінансового лізингу на кінець 2008 р. становила 28,5 млрд грн., що на 8,3 млрд грн. більше у порівнянні з 2007 р.; в кількісному вираженні їх обсяг становив 17 586 угод. Такі тенденції пов'язані зі зростанням обізнаності щодо лізингу серед широкої громадськості та державних службовців, швидким розвитком фінансових ринків України, а також кращим доступом до кредитних ресурсів за останні періоди. Причому слід зазначити, що за

результатами трьох кварталів 2008 р. вартість діючих лізингових угод складала 29,5 млрд грн., за рахунок стрімкого скорочення обсягів фінансування у четвертому кварталі він зменшився приблизно на 1 млрд грн.;

– в структурі лізингових платежів переважають погашення вартості предмету лізингу – 68,78 %, а також комісія лізингодавця – 24,32 %.

У зв'язку з кризовими явищами на фінансових ринках та в економіці, нестабільністю політичної ситуації, погіршенням доступу до кредитних ресурсів (що є основним джерелом фінансування лізингових операцій), падінням платоспроможності підприємств, призупиненням інвестиційних проектів, у найближчі роки можна очікувати значне скорочення обсягів лізингового кредитування та призупинення зростання лізингового ринку, що спостерігалось в останні роки. Проте в структурі капітальних інвестицій частка лізингу може вирости за рахунок обмеження обсягів банківського кредитування.

Розглянувши склад засновників лізингових компаній, ми можемо визначити таку закономірність: у 27 % компаній серед засновників переважають банки та інші фінансові установи, у 2 % – державні лізингові компанії та у 71 % – фізичні або юридичні особи [10].

У порівнянні з попередніми роками спостерігається тенденція збільшення частки банків та небанківських фінансових установ серед власників лізингових компаній; на другому місці – компанії, створені при продавцях або виробниках. Ці компанії, в основному, активно працюють у галузі легкового автомобілебудування.

**Організація та управління лізинговою діяльністю.** Загальну схему виконання лізингової угоди можна представити схемою, зображеною на рис. 1. Жирними стрілками позначено рух документів (угод), а нежирними – рух грошових коштів. Сутність фінансового лізингу як фінансового посередництва відображена на цій схемі саме нежирними стрілками.

З точки зору функцій, що виконуються під час проведення лізингової угоди, всіх учасників можна розділити на такі групи:

– лізингоотримувач – споживання лізингових послуг, використання об'єкта лізингу під час проведення інновацій;

– лізингодавець – надання нового ефективного каналу збуту продукції для виробників, задоволення матеріальної потреби підприємств для здійснення інноваційної діяльності за умов дефіциту ресурсів, підтримка технологічної озброєності підприємств країни на світовому рівні;

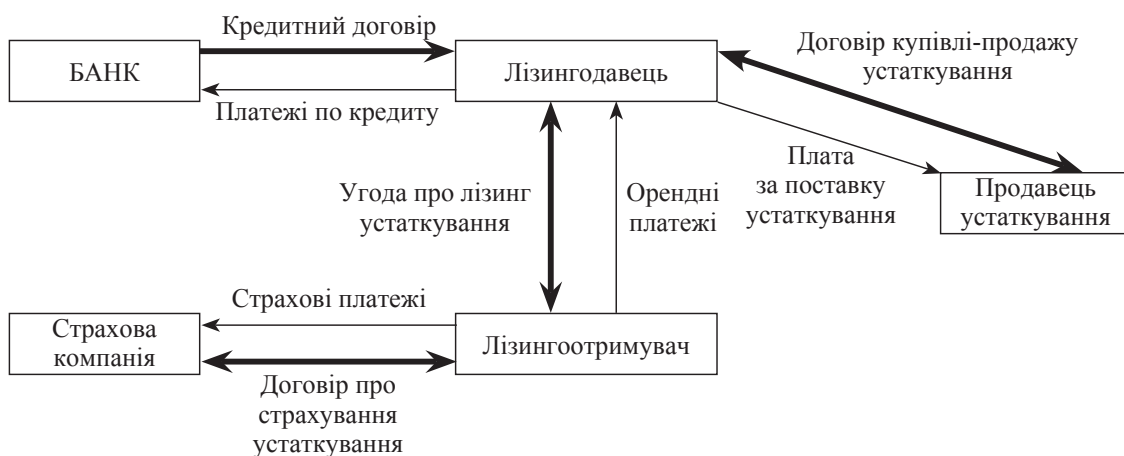


Рис. 1. Загальна схема виконання лізингової угоди

– виробник обладнання – надання у розпорядження підприємців нових технологій та основних засобів, необхідних для реалізації інноваційних проектів, забезпечення нормального функціонування основних засобів та нематеріальних активів;

– кредитор – надання позикових ресурсів для реалізації лізингових угод;

– страхувальник – прийняття на себе частини ризиків, пов'язаних з об'єктом лізингу та реалізацією проекту;

– посередник – спрощення пошуку необхідного об'єкта лізингу, надання гарантій лізингодавцю, у разі важкоорганізованих лізингових схем – координація взаємодії суб'єктів лізингових відносин;

– держава – забезпечення законодавчої бази функціонування інституту лізингових відносин, регулювання відносин на ринку лізингових послуг, надання гарантій під час виконання соціально-значущих лізингових проектів, надання субсидій соціально-значущим лізинговим об'єктам.

Таким чином, фінансовий лізинг має всі ознаки фінансової послуги, а спеціалізована лізингова компанія виконує функції фінансового посередника, отримуючи та перерозподіляючи фінансові кошти на ринку фінансового лізингу, який є частиною фінансового ринку.

На даний момент вже можна говорити про створення певної інфраструктури лізингового ринку в Україні. Існує група фінансових посередників, що називають себе лізинговими компаніями. Але розвиток лізингу в Україні стикається з проблемою пошуку значних за обсягом та стабільних джерел коштів для здійснення лізингових операцій.

Лізингові компанії можна розрізнити за двома принципами, першим з яких передбачено поділ лізингових компаній в залежності від їхніх засновників, а другим – поділ на спеціалізовані та універсальні [12].

Поділ лізингових компаній на спеціалізовані та універсальні полягає в тому, що спеціалізовані лізингові компанії працюють з одним видом товару або з товарами однієї групи. А універсальні лізингові компанії передають різноманітні види транспортних засобів, обладнання та нерухомості. Спеціалізовані лізингові компанії можуть вже мати власний парк машин та обладнання та надавати їх за його заявкою. При цьому технічне обслуговування та ремонт здійснюють самі лізингодавці. Згідно з поділом за засновниками, лізингодавців можна розділити на три основні категорії) [13, с. 25]:

– іноземні дочірні лізингові компанії, які підпадають під юрисдикцію країни, з якої вивозиться об'єкт лізингу (наприклад, Volvo Фінанси);

– державні лізингові компанії чи лізингові фонди;

– компанії, що так чи інакше пов'язані з банками.

Лізингові компанії, створені при банках та такі, що мають доступ до його фінансових ресурсів (сьогодні вони є найбільш реальними господарюючими суб'єктами, що мають тимчасово вільні кошти або мають доступ до таких), мають можливість отримувати досвід лізингових угод на перевірених клієнтах банку та одночасно будувати власну кредитну історію. Лізингові компанії, створені виробничими структурами, також полегшують собі проблему пошуку фінансування, оскільки засновники через них збувають продукцію, розширюючи мережу збуту.

Комерційні банки можуть брати участь у лізинговому бізнесі як опосередковано (шляхом створення власної дочірньої лізингової компанії, створення разом з іншими банками, кредитними установами, іншими суб'єктами господарювання спільних лізингових компаній, а також кредитне обслуговування лізингових компаній (включаючи факторингове), так і безпосередньо (банк виступає в ролі лізингодавця відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність», у якому вказано, що банки можуть здійснювати таку банківську операцію,

як «придбання за власні кошти засобів виробництва для передачі їх в оренду (лізинг)» [14].

Привабливість для комерційних банків лізингових операцій пояснюється тим, що крім прибутку, ці операції дають можливість комерційним банкам розширити коло своїх операцій, підвищити якість обслуговування клієнтів і тим самим збільшити їх кількість, закріпити традиційні зв'язки та налагодити нові взаємовигідні партнерські відносини з клієнтами.

Щодо специфіки правового регулювання банківських лізингових операцій, то вона полягає у тому, що: лізингові операції можуть здійснюватися будь-яким банком без отримання додаткових ліцензій, дозволів тощо; лізингова угода є для банку фінансовим посередництвом, кредитною операцією, різновидом банківського кредиту; банки можуть придбавати предмет лізингу (у п. 1 ст. 351 ГК мова йде про придбання банками для наступної передачі у лізинг «засобів виробництва»), що очевидно є тотожним поняттю «основні фонди») лише за рахунок власних коштів; відсотки по банківським лізинговим угодам не можуть бути нижчими від відсоткової ставки по кредитах, які отримує банк, та відсоткової ставки, яка сплачується банком по депозитах.

Відповідно, значення банківського сектора для розвитку лізингу надзвичайно важливе, оскільки для всіх учасників лізингових операцій банківське кредитування є значним джерелом фінансування їх діяльності:

– лізингодавці використовують банківські кредити як основне джерело фінансування закупівлі машин, обладнання та інших активів, призначених для передачі у лізинг;

– лізингоодержувачі нерідко позичають у банків гроші для своїх авансових платежів лізингодавцю;

– виробники предметів лізингу фінансують процес їх розробки та виробництва, залучаючи серед інших джерел і банківські кредити.

Крім того, банківське кредитування певною мірою є альтернативою лізингу і потенційно формує здорову конкуренцію на ринку фінансових послуг, пов'язаних з придбанням у користування та власність машин, обладнання, транспортних засобів та інших видів майна.

Щодо організації управління лізинговою діяльністю, можна виділити три основні концепції: виробничу (1), маркетингову (2) та спеціалізовану (галузеву) (3) [15]:

1. Передбачає проведення лізингових операцій фірмою-виробником об'єкта лізингу. Уся робота з підготовки та реалізації лізингових операцій зосереджується у виробничих підрозділах фірми-виробника обладнання, що дозволяє покращити збут нової техніки, налагодити її ремонт та обслуговування безпосередньо за місцем використання. Але зі збільшенням частки продукції, що виробляється, така організаційна форма перестає відповідати економічним інтересам обох сторін, постає необхідність у переході до вищого рівня управління.

2. Передбачає виокремлення управління лізинговими операціями в самостійні підрозділи, що дозволяє професійніше просувати продукцію на лізинговому ринку.

3. Передбачає вихід за межі виробничих підприємств та концентрацію в особливій галузі, представлений лізинговими компаніями.

Подальший розвиток організаційних форм управління лізингом обумовлений законами кооперації та концентрації виробництва. Кооперація великих банків та страхових компаній з підприємствами-виробниками машин та обладнання, а також ремонтних підприємств дозволить подолати неминучі труднощі розвитку системи лізингу технічних засобів, а функціональна побудова лізингових асоціацій та компаній на основі фірм холдингового типу дозволить значно скоротити видатки на проведення лізингових операцій. Організаційна структура залежить

від форм власності, сфери надання послуг, типів контрактів, географічної зони діяльності та є значним фактором успіху.

**Планування фінансового лізингу.** Планування як процес визначення цілей на майбутнє та розробка шляхів їх досягнення є основою для розвитку внутрішньої системи лізингової компанії з урахуванням впливу зовнішніх чинників і є однією з функцій її менеджменту. Планування потребує всеохоплюючого оцінювання сильних і слабких сторін, організаційної та фінансової структури, фінансових результатів, кадрової політики, а також створення системи планів різних рівнів.

Для досягнення фактичних результатів, намічених у стратегії лізингової компанії, необхідно встановити взаємозв'язок управління на стратегічному та тактичному рівнях. Рішення цього завдання може забезпечити технологія BPM (Business Performance Management – Управління Ефективністю Бізнесу).

Така система успішно впроваджується у вітчизняних банках, тому лізинговим компаніям, пов'язаним з банками, буде корисним перейняти цей досвід.

Щоб реалізувати стратегію в реальних умовах, технологія BPM містить чотири етапи:

*Розробка стратегії.* Спочатку визначаються основні показники бізнесу та їхні метрики – KPI (Key Performance Indicators – Ключові показники ефективності), які встановлюють планові результати, що мають бути досягнуті. Стратегічне планування спирається на одну з методологій BPM, відому як BSC (Balanced Scorecard – Система збалансованих показників).

*Планування.* На цьому етапі відбувається розробка планів та розподіл ресурсів для реалізації стратегії. Основним інструментом планування є бюджет.

*Моніторинг та контроль виконання.* Для контролю реалізації стратегічної концепції на практиці застосовуються інструменти «план-фактного» аналізу, які дозволяють порівняти планові та фактичні значення бюджетів та KPI. Технології моніторингу реалізують на основі Сховища даних та інструментів бізнес-аналізу (перш за все OLAP (On-Line Analytical Processing – технологія багатомірного аналізу даних), для швидкого отримання різних звітів). У Сховищі збираються та консолідується дані з інформаційних систем головної контори та філій. Зі Сховища можна отримати звіти з узагальненими показниками (наприклад, фінансовий результат по всіх філіях) або детальними даними для виявлення причин, що вплинули на результат.

*Аналіз та регулювання.* На останньому етапі стратегія та плани приводяться у відповідність до реальних умов роботи компанії. Цикл між стратегією та її практичною реалізацією змикається. Тут як і раніше важливу роль відіграють інструменти бізнес-аналізу, які миттєво забезпечують керівників інформацією для ухвалення рішень із виправлення відхилень, що виникли. Для коригування ситуації за заданих умов використовуються спеціальні програми-агенти. Щоб вносити значні зміни до бюджету, використовують технологію «ковзаючого» бюджету; при цьому часовий горизонт плану, який дорівнює кварталу, щомісячно переноситься на місяць вперед по закінченню чергового звітного періоду.

Технологія BPM, фактично, дозволяє об'єднати в єдину узгоджену структуру раніше незалежні рішення для підтримки різних методик управління. З точки зору реалізації технологія BPM об'єднує сучасні технології Business Intelligence (перш за все Сховища даних для фінансової консолідації та OLAP для підготовки звітів) та інструменти фінансового управління. У результаті, на основі єдиної моделі даних створюється інтегроване середовище для всіх рівнів управління компанією:

– для топ-менеджерів – це рівень стратегічного планування та створення стратегічних карт для перетворення глобальних бізнес-цілей у фінансові та не-вартісні показники;



## Технологічні етапи та елементи BPM-системи лізингової компанії

Рівні управління	Етапи BPM	Методики та інструменти BPM
Стратегічне управління (стратегія)	Розробка стратегії	Стратегічні плани Стратегічні карти
	Планування	Бізнес-плани Бюджети Сценарії
Тактичне управління (практична реалізація стратегії)	Моніторинг та контроль виконання	Система збалансованих показників Фактичні бюджети Звіти «План-факт» Звіти для аналізу відхилень Система попереджень
	Аналіз та регулювання	Прогнозування Моделювання Програми-агенти «Ковзаючий» бюджет

– для керівників середньої ланки – засоби оперативного планування та управлінського обліку, бізнес-аналізу, моделювання та прогнозування;

– для власників та акціонерів – інструменти отримання звітів для контролю та оцінки ефективності бізнесу та ін.

Упровадження BPM технології в лізинговій компанії означає створення основи, що дозволяє здійснювати розробку стратегії, планування, моніторинг, а також надає можливість оперативно реагувати на різні зміни.

**Перспективи розвитку лізингу в Україні.** У зв'язку із негативним впливом світової фінансової кризи, зокрема, на фінансовий ринок України, фахівці прогнозують:

– підвищення вимог лізингових компаній до фінансового стану потенційних клієнтів;

– орієнтування на діючу клієнтську базу з позитивною кредитною історією;

– підвищення авансових внесків лізингоотримувачів (на 10–15 %);

– підвищення процентних ставок (на 2–3 %);

– скорочення термінів фінансування (до трьох років);

– скорочення середньої вартості лізингової угоди, підвищення попиту на більш дешеві види техніки;

– переорієнтування на більш ліквідні предмети лізингу;

– скорочення частки будівельної сфери, сільського господарства в структурі договорів фінансового лізингу;

– у зв'язку з прогнозами значного підвищення проблемної заборгованості (по прогнозах деяких аналітиків – до 50–60 %) лізингові компанії в майбутньому будуть орієнтуватися на підвищення контролю над дебіторською заборгованістю і проблемними активами, розробці стратегії по роботі з проблемною заборгованістю і вилученні предметів лізингу;

– розвиток ринку техніки, що була у вжитку;

– підвищення попиту на лізинг автомобілів з боку фізичних осіб у зв'язку із значним обмеженням і погіршенням умов банківського автокредитування;

– підвищення попиту на фінансування в національній валюті, що обумовлено значною девальвацією української валюти, її нестабільністю;

– закриття невеликих лізингових компаній у зв'язку з погіршенням платіжної дисципліни клієнтів, відсутністю фінансування, неспроможністю розрахуватися за своїми зобов'язаннями перед кредиторами;

– скорочення об'ємів лізингового кредитування у 2009–2010 роках у зв'язку з відсутністю зовнішнього та внутрішнього фінансування, внутрішнього платоспроможного попиту.

Підсумовуючи все вищенаведене, можна сказати, що фінансовий лізинг є послугою з фінансового посередництва, яку в Україні можуть надавати будь-які юридичні особи без необхідності отримання ліцензії. В Україні існує група посередників-лізингодавців, засновниками найпотужніших з яких є банківські установи (безпосередньо або опосередковано) або підприємства-виробники обладнання. На сьогоднішній день ринок фінансового лізингу відчуває на собі наслідки фінансової кризи і потребує перегляду діючих правил ведення бізнесу. Перш за все, необхідно звернути увагу на необхідність створення системи фінансового планування. Однією з технологій, що добре зарекомендувала себе в банках та може бути адаптована до діяльності лізингової компанії, є Business Performance Management (BPM) – Управління Ефективністю Бізнесу. Впровадження BPM-технології в лізинговій компанії означає створення основи, що дозволяє здійснювати розробку стратегії, планування, моніторинг, а також надає можливість оперативно реагувати на різні зміни.

### Бібліографічні посилання

1. Ходаківська В. П. Ринок фінансових послуг : навч. посіб. / В. П. Ходаківська, О. Д. Данілов // Ірпінь : Академія ДПС України. – 2001. – 501 с.
2. Господарський кодекс України, від 16.01.2003 (набрав чинності з 1.01.2004). (ст. 333, п.3) // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18–22. – С. 144.
3. Цивільний кодекс України 16.01.2003 (набрав чинності з 1.01.2004) // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 40–44. – С. 356.
4. Закон України «Про фінансовий лізинг» від 16.12.1997 // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 15. – С. 231.
5. Міщенко В. І. Основи лізингу / В. І. Міщенко, О. Г. Луб'яницький, Н. Г. Слав'янська. – К. : Знання. – 2001. – 138 с.
6. Щорічний звіт Leaseurope за 2007 рік. – Режим доступу: <http://www.leaseurope.org/index.php?page=stats-surveys>.
7. Загородній А. Лізинг як альтернативна форма банківського фінансування / А. Загородній, Н. Селюченко // Вісник НБУ. – 1998. – № 11. – С. 50–51.
8. Мринська О. Роль банків у сфері лізингового бізнесу / О. Мринська // Вісник НБУ. – 1999. – № 6. – С. 62.
9. Рейтинг лізингових компаній за результатами 2008 року. – Режим доступу: <http://www.leasing.org.ua/ua/rating/>.
10. Експрес результати дослідження ринку лізингу України за 2008 рік. – Режим доступу: [http://www.rla.com.ua/files/survey\\_ukr.pdf](http://www.rla.com.ua/files/survey_ukr.pdf).
11. Косенко О. Лізинговий ринок: проблеми його розвитку в Україні / О. Косенко // Цінні папери України. – 2005. – № 30. – С. 18–19.
12. Газман В. Д. Финансовый лизинг : учеб. пособ. для вузов / В. Д. Газман. – 2-е изд. – М. : Изд. дом ГУ ВШЭ. – 2005. – 391 с.
13. Капроні Р. Лізинг в Україні : посіб. / Р. Капроні, С. Кисіль, Н. Рязанова, Д. Василенко. – К. : Проект з розвитку лізингу в Україні МФК. – 2000. – 142 с.
14. Закон України «Про банки та банківську діяльність» // Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 5–6. – С. 30.
15. Хизириева Д. И. Организация и управление лизинговых компаний / Д. И. Хизириева // Финансовый менеджмент. – 2009. – № 1. – С. 19–28.

*Надійшла до редколегії: 25.10.2009.*