

ФОРМИ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛІЗИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Кулиняк І.Я.

У статті наведено та визначено особливості вибору оптимальної форми реалізації управління лізинговою діяльністю на машинобудівних підприємствах. Запропоновано варіант формування організаційної структури управління дочірньої лізингової компанії машинобудівного підприємства. Наведені переваги, недоліки та мотиви взаємодії машинобудівних підприємств з лізинговими компаніями.

Кількість бібліографічних посилань – 10, мова – українська.

Ключові слова: лізингова діяльність, форма реалізації управління, дочірня лізингова компанія, лізинговий посередник, альянс.

ВСТУП

Стрімкий розвиток ринкової економіки в Україні, посилення конкурентної боротьби підприємств за клієнтів, використання все нових інструментів ведення бізнесу зумовлює необхідність створення ефективного організаційного механізму управління діяльністю підприємств. Цьому процесу сприяє мінливий вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, вимагаючи постійної адаптації стратегічних дій до наявних можливостей. Саме тому головною метою машинобудівних підприємств, які планують займатися (або вже займаються) лізингом, є визначення оптимальної форми реалізації управління лізинговою діяльністю для підвищення ефективності роботи підприємства та забезпечення стабільності за рахунок зменшення ризиків.

Питання дослідження особливостей управління лізинговою діяльністю висвітлені у працях як вітчизняних науковців, В.Мищенко, В.Рошило, Н.Внукової, К.Ковальчука, Л.Барабан [1], так і зарубіжних вчених – А.Аюпова, В.Газмана, В.Горемікіна, Є.Чекмарьової [2, 3]. Досить активно проводить свої дослідження у цьому напрямі Міжнародна фінансова корпорація в рамках проекту “Розвиток лізингу в Україні” [4].

Проте, в економічній літературі недостатньо вивчені проблеми формування оптимальної організаційної структури лізингодавців та вибір ефективної форми реалізації управління лізинговою діяльністю. Особливо це питання висвітлено недостатньо в економічній літературі для машинобудівних підприємств, які планують надавати в лізинг продукцію. Саме актуальність, теоретична і практична важливість проблеми, її недостатня вивченість саме для машинобудівної галузі, для якої притаманні певні особливості, обумовили вибір теми дослідження.

У дослідженні використаний метод аналізу для поглибленого вивчення складу, зв'язків, властивостей предметів та явищ. За допомогою методу порівняння подано якісну оцінку форм реалізації управління лізинговою діяльністю.

Основними цілями даного дослідження є:

- визначити для машинобудівних підприємств основні форми реалізації управління лізинговою діяльністю;
- охарактеризувати особливості вибору оптимальної форми реалізації управління лізинговою діяльністю;
- запропонувати варіант формування організаційної структури управління дочірньої лізингової компанії машинобудівного підприємства;
- оцінити доцільність взаємодії машинобудівних підприємств з лізинговими компаніями, визначивши переваги, недоліки та мотивацію такої співпраці.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для розширення та збільшення ефективності своєї діяльності підприємства повинні адекватно оцінювати середовище впливу та своєчасно реагувати на його вплив. Ефективна організація управління усіма процесами, які відбуваються на машинобудівному підприємстві, повинна забезпечити досягнення запланованих цілей. Лізингова діяльність не є винятком у системному підході до формування оптимальної взаємодії та підпорядкованості її складових елементів.

Формування організаційної структури управління підрозділами на машинобудівних підприємствах, які будуть займатися лізинговою діяльністю, – складний внутрішній процес господарюючого суб'єкта, на ефективність реалізації якого впливають такі фактори, як величина та структура підприємства, його організаційно-правова форма, особливості та обсяг здійснення лізингової діяльності, наявність фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів, досвід організації роботи аналогічних підрозділів споріднених підприємств тощо.

Ефективна форма реалізації управління лізинговою діяльністю повинна забезпечити:

- 1) оптимальну систему взаємозв'язків щодо обміну матеріальними та інформаційними потоками при організації лізингової діяльності;
- 2) ефективне співвідношення витрачених матеріальних ресурсів та часу;
- 3) одержання максимального результату при мінімальних витратах;
- 4) можливість реагувати на зміни середовища функціонування;
- 5) безперервність і прямоточність процесу здійснення лізингової діяльності.

На машинобудівних підприємствах можна виділити декілька видів форм реалізації управління лізинговою діяльністю:

1) при першій формі функції по підготовці та здійсненню лізингової діяльності покладаються на одного-двох працівників, які одночасно виконують й інші функціональні обов'язки підприємства, тобто це можуть бути фінансист, економіст тощо. Різновидом цієї форми можна вважати залучення до роботи зовнішнього працівника (консультанта) на час здійснення лізингової діяльності;

2) виконання функцій по організації лізингової діяльності працівниками виробничих, маркетингових служб чи підрозділів підприємства;

3) створення спеціальної служби чи підрозділу, який займатиметься питаннями лізингової діяльності (лізинговий департамент, лізинговий відділ тощо);

4) створення самостійної структури – дочірньої лізингової компанії машинобудівного підприємства, яка буде займатися виключно лізинговою діяльністю (надавати в лізинг продукцію, яка виготовляється на підприємстві);

5) здійснення лізингової діяльності шляхом взаємодії із посередниками, якими можуть виступати лізингові компанії, банки та інші фінансові компанії, які беруть участь у багатосторонньому договорі лізингу;

б) створення альянсів машинобудівних підприємств та лізингових компаній.

Процес формування оптимальної форми реалізації управління лізинговою діяльністю залежить від багатьох факторів: величина підприємства, обсяг надаваної продукції в лізинг, наявність матеріальних та трудових ресурсів, тип організаційної структури, стиль управління тощо.

Для малих підприємств не є доцільним створення лізингового підрозділу, тому лізингом може займатися один із працівників підприємства: фінансист, економіст тощо. До його обов'язків будуть входити прийняття рішення про напрями здійснення лізингової діяльності, розрахунок розмірів лізингових платежів, укладення договору лізингу з клієнтом, робота по організації лізингового договору тощо.

Вагомого значення у практиці західних підприємств набув новий вид послуг – аутсорсинг, який являє собою передачу на договірних засадах зовнішньому виконавцю, який володіє відповідним устаткуванням, технологіями й знаннями, замовлення на виконання робіт для підвищення ефективності діяльності власного підприємства. Серед недоліків використання аутсорсингу можна виділити: надмірна передача повноважень може призвести до втрати контролю над бізнесом, загроза стати надто залежним від поведінки ділового партнера, можливість втрати технічних та комерційних “ноу-хау”. Переваги використання аутсорсингу наступні: концентрація уваги на основних цілях і задачах підприємства, зростання ефективності використання дефіцитних ресурсів, зменшення витрат на управління певною частиною бізнесу, можливість оптимізації бізнес-процесів, оптимізація використання потужностей і персоналу [5, с. 13-14].

Як показує практика, для малих підприємств доцільно співпрацювати із посередниками, які уже мають налагоджену систему надання лізингових операцій. В цьому випадку для підприємства відпадає необхідність у витрачання додаткових коштів на пошук клієнтів, дослідження та аналіз ринку тощо. В ролі посередників можуть бути лізингові компанії, які надають повний спектр лізингових послуг, комерційні банки (або дочірні компанії комерційних банків), які виступають в ролі лізингодавців або інші фінансові компанії. При цьому можуть до договору лізингу залучатися й треті сторони: страхові компанії, фірми по обслуговуванню предмету лізингу (проте ця функція більш характерна для виробників предмету лізингу) та інші.

Для підприємств середньої величини характерний більший обсяг надаваних лізингових операцій і займатися лізинговою діяльністю не може тільки один працівник, тому необхідно обов'язки розподіляти між кількома працівниками декількох служб чи підрозділів підприємства. Так, для виконання функцій планування, прогнозування обсягу надходжень грошових потоків по лізингових операціях, розрахунку оптимального лізингового платежу, оцінки фінансового стану лізингодержувача можуть бути задіяні працівники фінансового відділу підприємства. Юридичні аспекти виконання лізингового договору можуть бути делеговані юридичному відділу, маркетингові та збутові питання – працівникам маркетингового відділу. До здійснення лізингової діяльності можуть залучатися й інші служби чи підрозділи підприємства: бухгалтерія, відділ моніторингу, відділ безпеки, виробничі відділи тощо.

Проте, повністю організацією лізингової діяльності можуть займатися працівники окремо організованого лізингового відділу, де, залежно від величини підприємства, обсягу здійснених операцій, можуть бути виділені посади продавців, аналітиків, юриста, маркетолога, спеціаліста з моніторингу тощо.

На основі досліджень автора та вивчень економічної літератури [1], [2], [6], [7], запропоновано варіант організаційної структури управління дочірньої лізингової компанії машинобудівного підприємства (рис. 1).

Відділ роботи з клієнтами включає фронт офіс (продавців лізингових послуг) та відділ послуг. Розмежування функцій цього відділу з функціями інших відділів дозволить запобігти ризиків, пов'язаних із завищенням оцінки лізингового майна, одержання неліквідних активів в заставу, порушення процедур оформлення угод, відхилення від

установлених умов договору, відсутності частини документів, порушення порядку проплати тощо [6, с. 15].



Рис. 1 Варіант організаційної структури управління дочірньої лізингової компанії

Організація відділу моніторингу дозволить відстежувати та контролювати чотири основних види ресурсів: час, гроші, трудові ресурси та матеріальні активи [6, с. 16].

Для прийняття остаточного рішення щодо підтвердження лізингової угоди створюється кредитний комітет. Комітет по управлінню ризиками може бути створений з метою посилення контролю за ризиками лізингової діяльності. Членами вищезгаданих комітетів можуть бути керівники відділів як дочірньої компанії так і підприємства, спеціалісти, керівник дочірньої лізингової компанії, генеральний директор та його заступники.

Проте, враховуючи особливості організації лізингової діяльності машинобудівними підприємствами, до запропонованої організаційної структури управління дочірньої компанії (рис. 1) можуть входити й інші відділи: відділ безпеки, IT відділ, HR відділ тощо.

Структура запропонованої організаційної структури управління дочірньої лізингової компанії може бути застосована і для формування лізингового відділу у складі машинобудівного підприємства, але вона буде мати спрощений вигляд.

Машинобудівне підприємство (виробник), яке самостійно вирішує займатися лізинговою діяльністю, передаючи у лізинг продукцію, формує у себе портфель довгострокової дебіторської заборгованості. Як свідчить практика, значна частина дебіторської заборгованості погашається не вчасно, або взагалі не погашається. Причинами можуть бути те, що дебітори виявляються неплатоспроможними, відсутність ефективної методики управління дебіторською заборгованістю та низький рівень фінансового менеджменту на підприємствах. У цьому випадку виробнику доцільніше займатися лізингом шляхом створення самостійної юридичної особи – лізингової компанії [8, с. 10-11].

Лізинговий посередник є незалежним і діє від свого імені і за свій рахунок. Лізинговий посередник зменшує кількість необхідних прямих контактів підприємства з клієнтами, зменшуючи при цьому об'єм роботи, який необхідно виконати підприємству. Співпрацюючи з посередниками, підприємство звільняється від додаткових організаційних заходів та витрат, пов'язаних з наданням додаткових послуг лізингодержувачу (страхування, реєстрація, ремонт тощо), які передбачені лізинговим договором.

В силу й інших причин машинобудівним підприємствам доцільніше при здійсненні лізингової діяльності виступати не у ролі лізингодавця, а у ролі іншого суб'єкта – продавця (постачальника). Відповідно до Закону України “Про фінансовий лізинг” [9] продавець (постачальник) є фізичною або юридичною особою, в якій лізингодавець набуває річ, що в наступному буде передана як предмет лізингу лізингодержувачу. Лізингова компанія (лізингодавець) виступає посередником між продавцем (машинобудівне підприємство) та споживачами продукції.

Перелік переваг, недоліків та мотивація взаємодії машинобудівних підприємств з лізинговими компаніями наведено у табл. 1.

На основі вищепроведених у статті досліджень, виразимо математично ефективність взаємодії підприємства із лізинговим посередником. Для підприємства доцільніше буде взаємодія із лізинговим посередником при виконанні нерівності:

$$\sum_{i=1}^N B_{zi} \cdot Q_i + B_n > \sum_{i=1}^N B'_{zi} \cdot Q_i + B'_n \quad (1)$$

N – кількість потенційних клієнтів підприємства;

Q – кількість одиниць продукції, яку підприємство надає в лізинг i -му клієнту;

B_z – змінні витрати підприємства при наданні одиниці продукції в лізинг i -му клієнту;

B'_z – змінні витрати підприємства при наданні одиниці продукції в лізинг через лізингового посередника i -му клієнту (транспортні витрати, пакування, сортування, витрати на укладання угоди тощо);

B_n – постійні витрати підприємства при наданні продукції в лізинг;

B'_n – постійні витрати підприємства при наданні продукції в лізинг через лізингового посередника.

Таблиця 1 Переваги, недоліки та мотивація взаємодії машинобудівних підприємств з лізинговими компаніями

Переваги	Недоліки	Мотивація
Підвищення оперативності збуту товарів та прискорення обороту капіталу	Відсутність безпосередніх контактів із ринком збуту	Відсутність досвіду в організації лізингової діяльності
Вихід на нові ринки збуту (в тому числі іноземні)	Залежність від умов придбання продукції лізинговими компаніями	Відсутність коштів на створення власного лізингового підрозділу
Зниження ризиків лізингової діяльності шляхом передачі їх лізинговій компанії	Неможливість повністю контролювати процес надання продукції в лізинг	Малий обсяг надаваної в лізинг продукції
Зменшення витрат за рахунок скорочення кількості прямих контактів із клієнтами, зниження витрат обігу на одиницю продукції		Відсутність ефективної методики управління дебіторською заборгованістю
Розширення потенційного кола користувачів своєї продукції		Низький рівень фінансового менеджменту
Отримання негайної оплати за свою продукцію		Складності, пов'язані із виходом на новий ринок
Економія фінансових ресурсів, витрачених на організацію лізингової діяльності власними службами, навчання персоналу, пошук клієнтів тощо		

Як свідчить практика, для підприємств-виробників ефективніше залучати до здійснення лізингової діяльності самостійних юридичних осіб, які і будуть виступати в ролі лізингодавців.

Однією із форм реалізації управління лізинговою діяльністю є укладення спільних угод про співробітництво машинобудівних підприємств із лізинговими компаніями шляхом створення корпоративних альянсів. Така форма співпраці є ефективною при реалізації підприємствами на засадах лізингу широкомасштабних інноваційно-інвестиційних проєктів. Умовами співпраці можуть бути максимізація результатів технологічної кооперації, зниження вартості та ризикованості виробництва, поліпшення умов доступу до певних ринків.

Є досить немало прикладів створення альянсів машинобудівних підприємств і лізингових компаній. Одним з таких прикладів є підписання договору про співпрацю ЗАТ “Єврокар” (с. Соломоново, Закарпатська обл.) та лізингової компанії “Євро Лізинг” (м. Київ). Завод “Єврокар” почав свою роботу в 2001 р. і спеціалізується на виробництві автомобілів Skoda, Volkswagen, Audi [10, с.17].

ВИСНОВКИ

Правильний вибір форми реалізації управління лізинговою діяльністю на машинобудівному підприємстві дозволить досягнути поставлених цілей та оптимізувати використання матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів і забезпечить підприємству конкурентні переваги у веденні лізингової діяльності.

Вибір оптимальної форми реалізації управління лізинговою діяльністю повинен здійснюватись на основі вивчення якісного та кількісного впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що й становить предмет

подальших досліджень.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барабан Л.М. Роль і значення організаційної структури лізингової компанії для розвитку лізингових послуг / Л.М. Барабан // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля. – 2007. – №9(115). – Ч.2. – С. 6-9.
2. Аюпов А.А. Инновационный лизинг в банке / А.А. Аюпов. – Казань: Издательский центр ТИСБИ, 2002. – 160 с.
3. Чекмарева Е.Н. Лизинговый бизнес: Практическое пособие по организации и проведению лизинговых операций / Е.Н. Чекмарева. – М.: Экономика, 1994. – 127 с.
4. Все про лізинг в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.leasing.org.ua>
5. Грачов О.В. Управління розвитком гнучкості підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Грачов Олексій Володимирович; Харківський національний економічний університет. – Харків, 2006. – 24 с.
6. Кононець О. Організаційна структура лізингової компанії / О. Кононець // Лізинг в Україні. 2006. – № 3. – С. 15-16.
7. Сухенко О. Управління ризиками лізингової компанії / О. Сухенко // Лізинг в Україні. – 2008. – № 1. – С. 11-14.
8. Рязанова Н. Чи економічно доцільно підприємствам-виробникам в Україні самим виступати у ролі лізингодавців за договорами фінансового лізингу? / Н. Рязанова // Лізинг в Україні. – 2006. – № 3. – С. 10-11.
9. Закон України “Про фінансовий лізинг” від 11.12.2003 // ВВР. – 2004. – №15.
10. Компанії “Еврокар” и “Евро Лизинг” подписали договор о сотрудничестве // Лізинг в Україні. - 2006. - №3. – С.17.

Кулиняк Ігор Ярославович, асистент кафедри менеджменту організацій Національного університету “Львівська політехніка”,
тел. (0322) 258-21-75, e-mail: midpoly.net@gmail.com