РОЗДІЛ 1
ЛІЗИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ОБ'ЄКТ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Лізинг як специфічний вид фінансових послуг

Лізинг — багатоаспектне та багатогранне поняття, категорія з неоднозначним тлумаченням. В економічній літературі та законодавчих документах наведено чимало неоднозначних визначень поняття "лізинг". Все це призводить до неефективного використання його на практиці. Існує низка відмінностей між визначеннями лізингу стосовно оподаткування і здійснення правового регулювання майнових відносин, що виникають на підставі укладення договору лізингу. Тому потрібно поняття лізингу звести до єдиного узгодженого змісту, що й зумовлює актуальність та важливість дослідження.

Деякі з авторів вважають найбільш повним визначення терміну "лізинг", сформульованого в Конвенції про міжнародний фінансовий лізинг УНІДРУА, де фінансовий лізинг визначається як операція, в якій одна сторона (лізингодавець):

● на умовах іншої сторони (лізингоотримувача) укладає договір (договір поставки) з третьою стороною (постачальником), згідно з яким лізингодавець отримує виробниче обладнання, засоби виробництва або інше обладнання на умовах, схвалених лізингоотримувачем;

● укладає договір (договір лізингу) з лізингоотримувачем, надаючи лізингоотримувачеві право користування обладнанням за умови виплати лізингових платежів. [22, с.16]

У світовій практиці використовуються різні підходи до визначення лізингу як специфічної форми економічних відносин. У деяких країнах лізинг розглядається як одна з форм кредитування чи позики, в інших – як різновид оренди, у третіх – як форма фінансування засобів виробництва. Існують також погляди на лізинг як фінансову угоду, форму інвестиційної діяльності, фінансову чи господарську операцію, підприємницьку діяльність, а також як сукупність економічних і правових відносин або власне цивільно-правові відносини. Це можна по-

яснити різноманітністю концепцій надання лізингових послуг, яких додержуються різні країни світу.

У Бельгії, Італії та Франції обов'язковою умовою надання лізингових послуг є опціон, тобто продаж майна після закінчення дії договору лізингу за наперед визначеною ціною. У Великобританії та США продаж майна після закінчення договору лізингу не є обов'язковим, а обумовлюється окремо. При цьому в США лізинг має форму фінансової угоди, що використовується поряд із кредитними й позиковими угодами. За законодавством Німеччини договір лізингу може передбачати володіння предметом лізингу як лізингодавцем, так і лізингоотримувачем. За умови купівлі-продажу на виплату право володіння майном переходить до лізингоотримувача в момент підписання договору. Операції з надання лізингових послуг відрізняються від операцій з купівлі-продажу на виплату або оренди-продажу економічно обґрунтованими розмірами виплат. У Франції компанії, які виготовляють предмет лізингу, не можуть бути лізингодавцями.

В Україні також існують різні, й часто суперечливі, погляди на визначення змісту й ролі лізингу як економічної категорії, що пояснюється перебуванням системи надання лізингових послуг на етапі становлення, змінами, які відбуваються в економіці країни, відсутністю єдиної методики визначення лізингової діяльності. Лізинг у сучасних українських умовах має триєдину економічну основу та зберігає ознаки кредитної угоди, інвестиційної та орендної діяльності, які є взаємопов'язаними і взаємопроникними та утворюють при цьому нові економіко-правові відносини. [43, с.76]

Багато вітчизняних та зарубіжних вчених досліджують лізингову діяльність. Питання щодо теоретичних основ лізингових операцій розглянуто у працях таких вчених, як А. Аюпов, Г. Вознюк, І. Грищенко, А. Загородній, Б. Івасів, О. Левченко, В. Різник, В. Рошило, Н. Рязанова, Г. Холодний та інших. Трактування поняття "лізинг" наведено у таких нормативно-правових документах: Закон України "Про фінансовий лізинг", Закон України "Про оподатку-

вання прибутку підприємств", Цивільний та Господарський кодекс України, Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку № 17 тощо. [14,28].

Таблиця 1.1

Багатоаспектність трактувань поняття «лізинг»

Аспект трактування	Зміст операції	Автор (джерело формулювання поняття)
Підприємницька діяльність	Діяльність, спрямована на інвестування власних чи залучених фінансових коштів, яка полягає в наданні лізингодавцем у користування на певний термін лізингоотримувачу майна за умови сплати лізингоотримувачем періодичних лізингових платежів	Закон України "Про лізинг"
Господарська діяльність (операція)	Лізингодавець передає актив у користування лізингоотримувачу на визначений строк за встановлену плату	Господарський кодекс України, Закон України "Про оподаткування прибутку підприємств", О.М. Левченко
Форма кредитування (кредитний інструмент)	Передання у користування на певний термін товарів на умовах повернення, здебільшого, під проценти	А.А. Аюпов, Б.С. Івасів, Н. Рязанова, Е.Н. Чекмарева
Вид інвестиційної діяльності, форма фінансування капітальних вкладень (інвестицій)	Вкладення лізингового активу в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту	А.Г. Загородній, Б.С. Івасів, Л.А. Панкова
Довготермінова оренда	Надання машин, обладнання, споруд виробничого призначення його господарем для тимчасового користування іншій особі за певну плату на договірних умовах	Європейська федерація національних асоціацій по лізингу (Євролізинг), А.Г.Загородній, В.В. Козик, Л.А. Панкова
Спосіб купівлі-продажу	Завуальований спосіб купівлі-продажу засобів виробництва чи права користуватися чужим майном	Л.Г. Ефимова, Х.Й. Шпитлер
Дії за чужий рахунок	Керування чужим майном за дорученням довірителя	Н.О. Удокин
Спосіб активізації збуту, канал збуту продукції	Комплекс лізингових операцій, спрямованих на просування товарів із сфери виробництва у сферу торгівлі або споживання	А.Г. Загородній, Б.С. Івасів

Термін "лізингова діяльність", з філологічної точки зору, означає специфічну форму людських відносин із навколишнім світом з приводу здійснення

лізингових операцій. Лізингова діяльність включає у себе мету, засоби, результат і саму послідовність лізингових операцій для досягнення якого-небудь результату (наприклад, оновлення основних виробничих фондів, активізація інвестиційно-інноваційної діяльності тощо). Так, О.М. Левченко визначає лізингову операцію як деяку послідовність проведених циклів та дотримання відповідних умов. [28, с.208] Отже, лізингова операція – це сукупність певних процедур між суб'єктами лізингової діяльності, за якими лізингоотримувач отримує у користування актив від лізингоотримувача на визначений строк за встановлену плату. Лізингову діяльність можна представити як сукупність декількох взаємопов'язаних лізингових операцій.

Предметом договору лізингу може бути неспоживна річ, визначена індивідуальними ознаками, віднесена відповідно до законодавства до основних фондів. Не можуть бути предметом договору лізингу земельні ділянки та інші природні об'єкти [2, ст.807 п.1.2], а також цілісні майнові комплекси державних (комунальних) підприємств та їх структурних підрозділів. [1, ст.292 п.5]

Залежно від особливостей здійснення лізингових операцій лізинг може бути двох видів – оперативний чи фінансовий. [1, ст.292 п.2]

Фінансовий лізинг – це вид цивільно-правових відносин, що виникають із договору фінансового лізингу. [5, ст.1 п.1] За договором фінансового лізингу 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). [5, ст.1 п.2]

Оперативний лізинг призначений для фінансування з одночасним технічним обслуговуванням майна. Він укладається з вимогою повернення майна лізингодавцю і не обмежений терміном оренди, але при цьому термін кожної окремої угоди оренди коротший, ніж економічний термін використання об’єкта лізингу, тобто амортизація за однією угодою не покриває всіх витрат лізингодавця, а накопичується за кількома угодами оренди. Перевагою оперативного

лізингу є можливість розірвання договору лізингоотримувачем до закінчення за угодою. [51, с.94]

Тобто фактично оперативний лізинг відрізняється від фінансового лише відносинами між лізингоотримувачем і лізингодавцем щодо передачі майна у власність.

За формою здійснення лізинг може бути зворотним, пайовим, міжнародним тощо. [1, ст.292 п.2]

Зворотний лізинг – продаж фізичною або юридичною особою основних фондів фінансовій організації з одночасним зворотним їх отриманням в оперативний або фінансовий лізинг. [4, ст.1.18.3]

Визначення пайового лізингу в чинному законодавстві України відсутнє.

Законодавство України містить лише критерії щодо міжнародного фінансового лізингу. Найбільш характерною ознакою операцій міжнародного фінансового лізингу є те, що лізингодавець, лізингоодержувач та постачальник здійснюють підприємницьку діяльність в різних договірних країнах [10, с. 48].

За організаційною формою розрізняють: прямий, непрямий, зворотний, сублізинг, леверидж-лізинг.

Прямий лізинг є угодою фінансового або оперативного лізингу, яка передбачає передачу в лізинг майна, що не придбавалося лізингодавцем спеціально на замовлення лізингоодержувача, а вже належало йому на праві власності на момент звернення до нього лізингоодержувача.

Непрямий лізинг є угодою фінансового або оперативного лізингу, яка передбачає передачу в лізинг майна, спеціально придбаного лізингодавцем у продавця предмета лізингу на замовлення лізингоодержувача і на підставі визначених ним специфікацій.

Сублізинг є угодою, яка передбачає узгоджену з лізингодавцем передачу лізингоодержувачем предмета лізингу у користування третій особі на визначений термін і за плату.

Леверидж-лізинг є угодою, при якій лізингодавець, купуючи при передачі в лізинг відповідні основні засоби, виплачує за рахунок власних коштів незнач-

ну частину їх вартості, розраховуючись з постачальником здебільшого позичками, залученими від одного чи кількох кредиторів.

За формою лізингових платежів лізингові угоди можуть передбачати грошові, натуральні та змішані форми розрахунків. [10, 40-41с.]

Отже, лізинг – це унікальний фінансовий інструмент, що сполучає в собі характеристики оренди й кредиту, але при цьому має переваги, властиві тільки цьому виду інвестиційної діяльності. А саме: лізинг – це законна можливість знизити оподатковувану базу. Платежі за лізинговими операціями у частині сплати відсотків і комісій належать до валових витрат підприємства – це зменшує податок на прибуток. Лізингоотримувач одержує податковий кредит по ПДВ відразу з усієї вартості предмета лізингу, сплативши тільки авансовий платіж. З моменту одержання майна в лізинг лізингоотримувач ставить його на баланс підприємства й нараховує амортизацію як у бухгалтерському, так і в податковому обліку. Лізинг відрізняється від банківського кредиту тим, що при лізинговій угоді застава не потрібна (предмет лізингу є заставою). Тривала розстрочка істотно знижує розміри платежів і дозволяє раціонально управляти своїми активами.

Лізинг як економічне явище характеризується низкою функцій, які активізують виробничу діяльність, а саме:

- фінансова функція, суть якої полягає у звільненні лізингоотримувача від оплати повної вартості предмету лізингу;
- виробнича функція, що визначається оперативним розв’язанням виробничих завдань шляхом використання, а не купівлі цінного предмету лізингу, який може швидко морально застаріти;
- функція збуту, що полягає в розширенні кола споживачів компаній, які виготовляють предмети лізингу, та освоєнні компаніями нових ринків збуту;
- функція одержання податкових і амортизаційних вигод.

Перелічені функції в основному визначають переваги використання лізингу для сторін, задіяних у лізинговій угоді (лізингоотримувача, лізингодавця та продавця (виробника) майна – предмету лізингу).

Для *лізингоодержувача* такими перевагами є:

✓ економія оборотних коштів (як правило, угоду лізингу фінансує лізингодавець);

✓ оптимальне управління капітальними витратами завдяки можливості відносити на валові витрати до 70% платежів;

✓ розширення можливостей купувати нову техніку (при цьому не треба виводити з обороту власні кошти або використовувати обігові);

✓ доступність лізингових послуг для підприємства-новачка, який ще не має власних оборотних коштів і кредитної історії для одержання коштів через позику;

✓ гнучкість виплат за лізинговою угодою, оскільки платежі здійснюються згідно з попередньою домовленістю та є індивідуальними для кожного клієнта лізингової компанії (лізингоотримувача);

✓ використання прискореної амортизації предмета лізингу, що дає можливість оперативно оновлювати застаріле устаткування, а отже, зменшувати оподатковуваний прибуток;

✓ термін лізингу не обмежується в часі та може значно перевищувати терміни надання кредитів;

✓ податкові пільги: зменшення оподатковуваного прибутку, митних зборів і платежів та податків за операціями міжнародного лізингу;

✓ збільшення виробничого потенціалу підприємства, адже лізингова угода на відміну від кредитної не потребує застави;

✓ можливість удосконалювання технології виробництва за рахунок вивільнених коштів;

✓ зниження ризиків експлуатації одержаного за договором лізингу майна (ризики повністю чи частково бере на себе лізингодавець).

Надання лізингових послуг має свої переваги і для *лізингодавця*, а саме:

- право власності на предмет лізингу залишається за лізингодавцем, що гарантує безпеку укладеної угоди і зменшує ризики лізингодавця;
- витрати й доходи від інвестицій погоджуються в часі;

- платежі здійснюються у встановлений строк, а в разі неможливості подальшого здійснення лізингоотримувачем платежів предмет лізингу повертається лізингодавцю;
- зменшуються негативні наслідки коливання кон'юнктури ринку: установлюються довгострокові відносини з користувачем і відносно стабільні лізингові платежі;
- виникає можливість використання податкових пільг.

Продавець (виробник) також має свої переваги при використанні його продукції як предмету лізингу, якими є:

- розширення кола споживачів продукції підприємства, вихід підприємства на нові ринки збуту;
- оперативне виявлення недоліків устаткування, що випускається;
- можливість співпраці з постійним перевіреним на надійність клієнтом, який гарантує оплату;
- використання лізингу як ефективної рекламної й маркетингової політики виробника;
- прискорення реалізації продукції та її модернізації;
- збільшення попиту на додаткове устаткування;
- зменшення впливу наслідків коливання кон'юнктури ринку.

Особливе значення розвиток ринку лізингових послуг має і для *держави*, яка при цьому отримує такі переваги: пожвавлення інвестиційної активності, мобілізація фінансових коштів саме під інвестиційні проекти, гарантоване їх використання для переоснащення виробництва тощо. Держава через використання механізмів стимулювання лізингової діяльності (податкові пільги, прискорена амортизація) може значно зменшити бюджетні витрати на фінансові інвестиції, сприяти збільшенню виробничого й експортного потенціалу країни, а також розвитку малого й середнього бізнесу.

Цільовий ринок — це потенційний ринок фірми, що визначається сукупністю суб'єктів зі схожими потребами щодо конкретного товару або послуги, достатніми ресурсами, а також готовністю і можливістю купувати. Іншими сло-

вами, цільовий ринок — це сукупність наявних і потенційних споживачів, що мають коло ідентичних потреб. Сегмент ринку складається зі споживачів, які однаково реагують на один і той же набір спонукальних стимулів маркетингу.

Отже, споживачами лізингових послуг можуть бути:

- юридичні особи;
- фізичні особи–суб'єкти підприємницької діяльності;
- фізичні особи.

Тобто, клієнти лізингової компанії беруть в лізинг різноманітні активи, що і визначає цільову спрямованість лізингових послуг. Види активів, що передаються в лізинг, сегментовані наступним чином: легкові автомобілі, транспорт для вантажоперевезень, транспорт для пасажирських перевезень, виробниче обладнання, комп'ютерне обладнання, обладнання для харчової переробки, сільськогосподарська техніка, поліграфічне обладнання, будівлі/будівельне обладнання, телекомунікаційне обладнання, медичне обладнання, літаки, інші активи.

Найбільш *ліквідними активами* є легкові авто і виробниче обладнання. Забороняється укладати договір фінансового лізингу з приводу земельних ділянок та інших природних об'єктів, єдиних майнових комплексів підприємств, їхніх структурних підрозділів.

На практиці в лізинг найчастіше передається різноманітне технологічне устаткування з високими темпами морального старіння, дорогі машини, верстати, прилади, будівельна техніка, легковий та вантажний автотранспорт, морські та річкові судна, сільгосптехніка, будівлі, споруди тощо.

Що ж стосується собівартості лізингових послуг, то вона включає ряд складових, які входять у лізинговий платіж і можуть варіювати залежно від політики компанії:

- суму, яка відшкодовує вартість об'єкта лізингу;
- суму, що сплачується лізингодавцю як процент за залучений ним кредит для придбання майна за договором лізингу;

- відшкодування страхових платежів за договором страхування об'єкта лізингу;
- інші витрати лізингодавця, передбачені договором лізингу (такі як технічне обслуговування та ін.).

Лізингова компанія бере на себе перевірку постачальника, вибір форми оплати, підписання договору купівлі-продажу, розмитнення, реєстрацію, поставку предмета лізингу до лізингоодержувача.

Фінансування лізингових контрактів та погашення заборгованості по них може здійснюватися за допомогою різноманітних схем. Лізингоотримувач та лізингодавець обирають найбільш зручний по строку та розмірам платежів графік платежів. При цьому є два основні критерії, за яких обрані умови та схема платежів будуть задовольняти обидві сторони і лізинговий контракт буде укладено:

- розмір лізингових платежів повинен забезпечити лізинговій компанії прибуток не нижче середньої норми прибутку на вкладений капітал та покриття всіх витрат, пов'язаних з виконанням та обслуговуванням контракту;

- ціна лізингу для лізингоотримувача не повинна бути вище за ціну банківського кредиту на придбання відповідного майна.

Методи розрахунку лізингових платежів базуються на теорії зміни вартості грошей у часі. Для всіх схем розрахунків основною вимогою є рівність теперішньої вартості всіх лізингових платежів та вартості майна, яке пропонується у лізинг. Згідно з загальноприйнятим принципом вартості грошей у часі, мати певну кількість грошей сьогодні завжди краще ніж мати їх завтра. Це пояснюється дією декількох основних факторів:

- інфляція (з часом, внаслідок загального подорожчання товарів, гроші знецінюються);

- ризик (невизначеність майбутнього збільшує цінність грошей, що є в наявності: сьогодні гривня на рахунку вже є, а чи буде вона там завтра, – ще питання);

- оборотність (грошові кошти здатні з часом самостійно генерувати дохід: можна покласти гроші на депозит чи провести якусь іншу інвестиційну операцію і додатково до вкладених грошей отримати певний прибуток).

Лізингова компанія, фінансуючи лізинговий контракт повинна враховувати в лізингових платежах часовий розрив між сплатою грошових коштів постачальнику та отриманням грошей від лізингоотримувача.

Здебільшого, сукупність усіх платежів по договору лізингу в основному складається з (1) авансового платежу, (2) періодичних лізингових платежів та (3) викупної (залишкової) вартості. При цьому сплата періодичних лізингових платежів може бути визначена у декількох схемах:

1) регулярні платежі, тобто лізингові платежі, що здійснюються через рівні проміжки часу; вони поділяються на:

- постійні платежі (ануїтети);
- платежі с постійним темпом зміни;
- платежі з амортизацією боргу (відшкодуванням вартості предмета лізингу) рівними частинами;

2) нерегулярні платежі – лізингові платежі погоджуються сторонами відповідно до графіку, в якому вказані певні строки та суми платежів.

Та чи інша схема платежів застосовується виходячи з побажань сторін договору. На прийняття рішення щодо схеми платежів з точки зору лізингоотримувача впливають: сезонність виробництва, небажання одночасно інвестувати велику суму коштів у розвиток матеріально-технічної бази виробництва; швидке погашення вартості майна і отримання більш ліквідного балансу з метою подальшого отримання кредитів, інвестиційна політика тощо.

Лізингова компанія зазвичай пропонує схему розрахунків платежів таку саму, як і схема залучення та погашення компанією ресурсів для фінансування лізингових контрактів. Зазвичай банк, що фінансує лізингову компанію нараховує відсотки за користування кредитними ресурсами виходячи з фактичної заборгованості, що діяла в певні проміжки часу за однакової процентної ставки, тому для лізингової компанії прийнятна будь-яка схема лізингових платежів,

що забезпечує отримання запланованої норми прибутку та погашення всіх витрат, пов'язаних з контрактом. Якщо ж лізингова компанія для фінансування лізингових контрактів застосовує альтернативні банківському кредиту джерела залучення коштів або ж залучає кредити, що передбачають жорсткий графік сплати заборгованості та процентів, то при погодженні схеми лізингових платежів необхідно бути досить обережним оскільки застосування різних схем залучення та розміщення ресурсів може привести до ситуації, коли лізингова компанія в певні періоди часу не буде мати «живих» грошей для повернення залучених ресурсів та сплати процентів за користування ними.

Розглянемо поетапно різні схеми розрахунку лізингових платежів. Для цього введемо деякі позначення:

P – первісна вартість предмету лізингу (якщо договором передбачено авансовий платіж, то до уваги береться вартість за мінусом суми авансового платежу);

n – строк лізингу в місяцях, кварталах, роках (загальна кількість лізингових платежів);

i – відсоткова ставка за період (в розрахунках річну відсоткову ставку ділять на кількість періодів лізингу в році. Так, для щомісячних лізингових платежів річну відсоткову ставку необхідно розділити на 12);

S – залишкова (викупна) вартість предмету лізингу. При цьому слід зазначити, що незалежно від методу розрахунку, чим вищою буде викупна вартість предмету лізингу – тим більший розмір процентів сплатить лізингоотримувач і отримає лізингова компанія.

A – Лізинговий платіж.

Регулярні постійні платежі передбачають виплату однакової суми лізингового платежу через однакові проміжки часу. Такий механізм припливу (відпливу) грошей має назву ануїтету. Сума лізингового платежу розраховується за формулою:

$$A = (P - S\frac{1}{(1+i)^n}) \times (\frac{i}{1-(1+i)^{-n}}) \qquad (1.1)$$

Загальна сума лізингових платежів обраховується як добуток отриманого лізингового платежу та кількості лізингових платежів.

Зазначена схема побудови лізингових платежів (ануїтет) здебільшого використовується під час лізингу основних засобів загальногосподарського призначення та обладнання, амортизація якого відбувається лінійним методом (віддача або, так би мовити, економічний ККД основного засобу практично не залежить від строку використання та пов'язаного з ним фізичного зносу).

Регулярні платежі з постійним темпом зміни мають деякі особливості. Умови погашення заборгованості по лізингу передбачають зміну (збільшення чи зменшення) лізингових платежів з постійним темпом приросту (зменшення) в кожному періоді. Іншим чином, задається прискорена (зменшена) амортизація боргу (погашення вартості майна). Розміри лізингових платежів розраховуються за допомогою таких формул:

$$A_t = A_1(1+k)^{t-1} \qquad (1.2)$$

де А1 – розмір першого лізингового платежу;

t – період лізингу = 1, …, n; k – темп приросту.

Якщо k>0 – відбувається прискорене погашення вартості майна, якщо k<0 – навпаки відбувається зменшення розміру платежів з плином часу.

Розподіл лізингового платежу на амортизацію боргу (відшкодування вартості предмета лізингу) та проценти проводиться так само як і в попередньому прикладі: сума, що йде в погашення вартості майна, визначається як різниця суми лізингового платежу та процентів на залишок заборгованості.

При схемі регулярних платежів з амортизацією боргу рівними частинами розмір лізингового платежу визначається як сума відшкодування вартості предмета лізингу та процентів. При цьому погашення вартості предмету лізингу в кожному періоді відбувається рівними частинами, а сума процентів визначається виходячи з величини заборгованості за предмет лізингу на початок періоду.

Сума періодичного відшкодування вартості предмета лізингу визначається діленням вартості, що погашається на кількість періодів:

$$d = \frac{P - S}{n} = const, \qquad (1.3)$$

де d – сума відшкодування вартості предмета лізингу.

Лізинговий платіж визначається за формулою:

$$A_t = Д_{t-1} \cdot i + d \qquad (1.4)$$

Залишок заборгованості за предмет лізингу (Дt) на початок кожного наступного періоду визначається як різниця залишку заборгованості на початок попереднього періоду (Дt-1) та щомісячної суми погашення вартості предмету лізингу (d).

На практиці, лізингові компанії частіше за все використовують дві схеми з наведених: ануїтет та платежі з рівномірним погашенням вартості предмету лізингу. При цьому слід зазначити, що при рівних умовах щодо відсоткової ставки, строку лізингу та викупної вартості абсолютний дохід від застосування ануїтету завжди буде більший.

Нерегулярними називають сплату лізингових платежів, що здійснюються в різних сумах за різні проміжки часу. Ініціатива щодо застосування нерегулярних платежів частіше за все надходить від лізингоотримувача. Це здебільшого пов'язано з сезонністю бізнесу компанії-лізингоотримувача або ж стратегією одночасного інвестуванням значної суми грошових коштів в оборот для стрибкоподібного росту бізнесу або для виконання привабливого контракту. Необхідно також зазначити, що в цьому збільшується ризик, пов'язаний з невиконання клієнтом договору лізингу, а тому лізингова компанія завжди збільшить процент по лізингу на премію за ризик дефолту по контракту.

На практиці також є ситуації, коли клієнт бажає швидше розрахуватися за предмет лізингу і, як наслідок, сплатити менше процентів лізинговій компанії. При цьому клієнт пропонує погодити графік платежів, в якому розмір лізингових платежів в перші періоди є досить значним, а через деякий період різко зменшується. В такому випадку сума отриманих лізингодавцем процентів буде менше ніж при застосуванні схеми регулярних платежів. Вважаючи на це лізингова компанія і в цьому випадку має збільшити процент за лізинг на комп-

ромісну величину. Збільшення процентної ставки викликане тим, що при такій схемі лізингова компанія недоотримає частину доходів в порівнянні із застосуванням ануїтету або іншої схеми регулярних платежів.

Наведемо порядок розрахунку нерегулярних лізингових платежів. Спочатку задається графік лізингових платежів. Розподіл платежу на відшкодування вартості предмета лізингу та проценти проводиться послідовно за формулою:

$$д_t = А - Д_{t-1} \cdot i, \tag{1.5}$$

де дt – сума, що відноситься в погашення вартості мана в періоді t =1,…n.

Дt-1 – залишок заборгованості за предмет лізингу на кінець періоду t-1.

Останнім лізинговим платежем досягається рівність сум виплат і заборгованості за предмет лізингу. Для визначення останнього лізингового платежу необхідно продисконтувати (привести до теперішньої вартості) потік лізингових платежів за виключенням останнього платежу, оскільки він на цей час ще невідомий. Знайти арифметичну різницю між вартістю майна та продисконтованою сумою лізингових платежів. Ця різниця буде становити теперішню вартість останнього лізингового платежу. Для графіку необхідно розрахувати її майбутню вартість. Наведемо формули для здійснення вказаних розрахунків.

Сума дисконтованих лізингових платежів:

$$\sum_{t=1}^{n-1} A_t \frac{1}{(1+i)^t} \tag{1.6}$$

Отже, однією з головних умов одержання максимального прибутку є правильне визначення ціни на свою продукцію, послуги, роботи. Ціна є інструментом стимулювання попиту і одночасно представляє собою головний фактор довгострокової рентабельності. Для підприємства, яке бажає досягти стійкого положення на ринку, встановлення ціни має ключове значення для успіху обраної стратегії ведення бізнесу.

Виходячи на ринок фінансових продуктів, для успішних продажів і отримання прибутку, лізингова компанія повинна сформувати конкурентну ціну на свої послуги. Для визначення об’єктивної ціни необхідно порівняти ціни прямих та потенційних конкурентів на аналогічні послуги. Якщо аналізувати при-

вабливість того чи іншого контракту недостатньо просто порівняти процентні ставки, якщо платежі за одним контрактом здійснюються поквартально, а за іншим – помісячно. Або ж не можна просто порівняти суму лізингових платежів із сумою платежів за договором банківського кредиту і сказати, що банківський кредит дешевше не враховуючи при цьому той факт, що позичальнику необхідно буде самостійно сплачувати податки, страхування, держмито тощо.

Для того щоб правильно порівняти вартість кредиту та вартість лізингу необхідно чітко усвідомлювати з чого складається ціна на лізинг і що необхідно врахувати для співставлення різних моделей фінансування. Формування ціни лізингу – лізингового платежу – передбачає перш за все відшкодування вартості предмету лізингу, покриття витрат лізингової компанії та одержання запланованої норми прибутку вигляді процентів. Отже, знаючи як провести порівняння різних лізингових умов або ж порівнюючи лізингові платежів з банківським кредитом можна визначити об'єктивну ціну кожної із послуг та переконати потенційного покупця у найбільшій привабливості умов конкретної компанії.

1.2 Фінансове і організаційне забезпечення лізингової діяльності

Важливу роль відіграє фінансово-організаційна структура лізингової компанії. Фінансова структура – це система центрів фінансової відповідальності, які є структурними одиницями лізингової компанії, що об’єднані за певною ознакою: типом продуктів, групою клієнтів, видом витрат тощо. Центри фінансової відповідальності здатні впливати на фінансовий результат бізнес-одиниць і нести відповідальність за його досягнення.

Моделювання фінансової структури лізингової компанії має відбуватися у такій послідовності. Етапи формування фінансової структури лізингової компанії:

I. Ідентифікація видів лізингових операції та опис ключових бізнес процесів

II. Визначення напрямів витрат і джерел доходів лізингової компанії

III. Розподіл повноважень між структурними одиницями компанії

IV. Визначення статусу центру відповідальності (центр доходів чи витрат,

прибутку, ефективності тощо)

V. Моделювання фінансової структури лізингової компанії.

Виокремлюють чотири *основні підходи* до формування фінансової структури лізингової компанії:

• за центрами фінансової відповідальності згідно з організаційною структурою;

• за центрами фінансового (бухгалтерського) обліку;

• за центрами управлінського обліку (продуктами, клієнтами, цільовими сегментами, проектами тощо);

• комбінований.

Фінансова структура за центрами фінансової відповідальності, згідно з організаційною структурою, є найбільш простою для впровадження. За таким підходом аналізуються цілі кожного з підрозділів лізингової компанії, які характеризуються ключовими фінансовими показниками, а також визначаються особи, відповідальні за їх досягнення. Це дозволяє значно підвищити ефективність діяльності компанії та спростити процедури моделювання складу і структури бюджетів.

Слід зауважити, що фінансова та організаційна структури значно відрізняються одна від одної:

• організаційна структура будується для відображення ієрархії структурних одиниць компанії на основі їх функціональної спеціалізації, фінансова структура відбиває ієрархію відповідальності за досягнення цільових фінансових показників;

• конструкція організаційної структури головним чином обумовлена кваліфікаційно-кадровими чинниками без урахування фінансових потоків лізингової компанії; водночас при побудові фінансової структури враховуються фінансово-еконо-мічні відносини всередині лізингової компанії;

• при побудові організаційної структури необхідно зважати на "людський фактор", а при моделюванні фінансової структури – на фінансово-економічні чинники.

Фінансова структура за центрами бухгалтерського обліку в лізингових компаніях України не відображає специфіки їх діяльності, оскільки бухгалтерський облік здійснюється за єдиними стандартами.

Отже, доречно проектувати фінансову структуру лізингових компаній за *центрами управлінського обліку*, це дозволить отримати детальну інформацію про результативність діяльності бізнес-підрозділів, що сприятиме підвищенню ефективності управління лізинговою компанією.

За центрами управлінського обліку можна виділити два види фінансової структури, а саме: *простий і прогресивний*. За простим підходом виокремлюються центри доходів і витрат. Відповідно до прогресивного підходу здійснюється поділ центрів фінансової відповідальності на центри: доходу, витрат, прибутку, ефективності (венчур-центри) та інвестицій. Кожен центр має свій предмет відповідальності, авторська інтерпретація якого представлена у вигляді матриці.

Таблиця 1.2

Матриця відповідальності центрів управлінського обліку лізингової компанії

Центри управлінського обліку	Предмет відповідальності				
	управління			забезпечення ефективності лізингової діяльності	управління активами/ пасивами, інвестиціями
	доходами	витратами	прибутком		
Доходів	+				
Витрат		+			
Прибутку	+	+	+		
Ефективності	+	+	+	+	
Інвестицій	+	+	+	+	+

Потрібно зауважити, що моделювання фінансової структури в лізингових компаніях має певну специфіку. У лізингових компаніях недоречно виділяти центри нормативних витрат, оскільки ці витрати визначаються лише за точками збуту (філіями, відділами продажів, відділами по роботі з клієнтами, сейлами, кредитними менеджерами), які є центрами доходів. Таким чином, спільними у фінансовій структурі лізингових компаній та підприємств є центри витрат, відповідальні за адміністративно-господарські витрати.

Рішення щодо вибору фінансової структури має залежати від рівня розвитку лізингової компанії, обсягів діяльності та розгалуженості її філійної мережі. Зокрема для незалежних лізингових компаній, що мають незначні обсяги продажів лізингових послуг і спеціалізуються на фінансовому лізингу, можна рекомендувати фінансову структуру, побудовану за простим підходом.

Таблиця 1.3

Фінансова структура лізингової компанії за простим підходом

Центри витрат	Центри доходів
Адміністративно-управлінський апарат	Відділ по роботі з клієнтами
Фінансово-аналітичний відділ	Відділ по роботі з клієнтами
Юридичний відділ	
Бухгалтерія	Кредитний менеджер
Відділ маркетингу	
Відділ кадрів	Кредитний менеджер
Господарський відділ	

Отже, для удосконалення фінансово-організаційної структури лізингової компанії необхідно виконати наступні дії:

1. Створити відділи маркетингу, збуту, фінансово-аналітичний відділ.
2. Збільшити кількість співробітників, для утворення необхідних відділів, а також оновити існуючий склад персоналу, шляхом найму більш кваліфікованих працівників, або із застосуванням аутсорсингу.

Тобто на основі формування ефективної фінансової структури лізингова компанія зможе:

• ідентифікувати внесок кожної бізнес-одиниці (підрозділу, точки збуту, проекту, лізингової послуги, групи клієнтів) у загальний фінансовий результат;

• проводити декомпозиційний аналіз продуктивності бізнес-одиниць не лише в межах одного типу (наприклад, за продуктами), а й у розрізі декількох вимірів (наприклад, продукти –проекти – точки збуту);

• спростити процедури прийняття рішень щодо необхідності та обсягів фінансування кожного з центрів фінансової відповідальності.

Фінансова структура, адекватна особливостям лізингової компанії, є ефективним інструментом для налагодження в лізингових компаніях фінансового

планування та бюджетування, а саме: створення оперативної системи фінансового планування лізингової компанії за центрами відповідальності, що дозволятиме досягати поставлених цілей шляхом найбільш ефективного використання фінансових ресурсів.

Що ж стосується організаційної структури, то для компаній з чисельністю від 7 до 15 чоловік рекомендується спрощена структура, що допоможе упорядкувати розподіл обов'язків і повноважень усередині компанії з метою мінімізації потенційних ризиків.

Дослідження структури управління лізингом дозволило зробити висновок про наявність в Україні певних її елементів, що повинні і можуть займатися питаннями регулювання лізингової діяльності. Проте оцінка системи, яка відповідно до вимог діалектики повинна подавати більш високий рівень організації в порівнянні зі структурою, показала, що тільки ряд класичних вимог до неї виконується. Це не дозволяє сформувати нові інтегровані якості, більш дійові в порівнянні з окремо взятими утворюючими компонентами; не забезпечує появу синергічного ефекту, що посилює дію всієї системи.

1.3 Контролінг як фактор підвищення ефективності управління підприємством

Поняття «контролінг» походить від англійського «to control», яке в економічному розумінні означає управління, спостереження, регулювання, контроль. У теорії та практиці існує чимало підходів до тлумачення змісту контролінгу та його функцій. У деяких літературних джерелах під поняттям «контролінг» розуміють виключно контроль або управлінський облік (managerial accounting). Таке тлумачення контролінгу є неповним, оскільки і контроль, і управлінський облік є лише окремими функціями контролінгу.

Контролінг як система підтримки управлінських рішень був уперше запроваджений на підприємствах у США наприкінці XIX - на початку XX століття. У вітчизняній практиці контролінг як цілісна система починає впроваджуватися

лише в кінці XX-го ст. Спочатку контролінг був сконцентрований переважно на фінансових питаннях (фінансовий контролінг) і розглядався виключно як функціональний блок фінансового менеджменту. З часом сфера компетенцій контролера поступово поширювалася на маркетинг, постачання, виробництво. У континентальній Європі контролінг активно почав впроваджуватися починаючи з 70-х років XX ст. Сьогодні служби контролінгу функціонують практично на всіх великих та на більшості середніх підприємств.

Контролінг є однією із функцій управління, зокрема концепцією ефективного управління підприємством, і забезпечує тривале його існування в умовах конкуренції. Сьогодні існують певні концепції контролінгу.

Таблиця 1.4

Основні концепції контролінгу

Орієнтація концепції	Сутність і основні завдання контролінгу в рамках цієї концепції
На систему обліку	Переорієнтація системи обліку з минулого в майбутнє, створення на базі облікових даних інформаційної системи підтримки управлінських рішень, пов'язаних з плануванням і контролем діяльності підприємства.
На управлінську інформаційну систему	Створення загальної інформаційної системи управління. Розробка концепції єдиної інформаційної системи, її впровадження, координація, функціонування і інформаційна підтримка, оптимізація інформаційних потоків.
На систему управління: ▪ з акцентом на планування і контроль ▪ з акцентом на координацію	Планування та контроль діяльності структурних підрозділів підприємства. Координація діяльності системи управління підприємства

В теорії і практиці існує досить велика кількість думок щодо трактування сутності контролінгу та його функцій. У систематизованому вигляді можна виділити три основні концепції контролінгу: орієнтована на інформаційну функцію (Т. Райхманн, Ч. Хорнгрен, К. Серфінг, А. Коененберг, О. Терещенко); орієнтована на функцію координації (Й. Вебер, Г. Кюппер, П. Хорват, Ананькіна Е.А, Данілочкіна Н.Г.) та на функцію контролю (Е. Еткінсон, Р. Каплан, Р. Хілтон, Р. Ентоні).

Для вітчизняних підприємств виправданим є використання першої з названих концепцій, яка базується на пріоритетності функції інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень. Така позиція обґрунтовується проблематикою інформаційної асиметрії та конфлікту інтересів між окремими сторонами фінансових відносин, з якою стикаються багато вітчизняних підприємств. Особливо чітко проявляються конфлікти між власниками та менеджментом підприємства, між підприємством та його кредиторами, між менеджментом різних рівнів. Світова економічна думка виробила ряд інструментів, спрямованих на зменшення інформаційної асиметрії та уникнення причин виникнення конфліктів інтересів.

Більшість фахівців з управління підприємством під контролінгом розуміють функціональну систему планування, контролю, аналізу відхилень, координації, внутрішнього консалтингу та загального інформаційного забезпечення керівництва підприємством. Інакше кажучи, контролінг — це спеціальна саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг.

Підкреслимо, що служби контролінгу безпосередньо не приймають рішення, а здійснюють їх підготовку, функціональну та інформаційну підтримку і контроль за реалізацією. Інформаційне забезпечення менеджменту повинно здійснюватись у зрозумілій для користувачів формі. З цією метою відповідна інформація спочатку обробляється, узагальнюється, аналізується і подається користувачам у формі рапортів, звітів, доповідних записок, резюме, рекомендацій, прогнозів тощо.

На практиці розрізняють різні напрями (сектори) контролінгу: фінансовий контролінг, контролінг збуту, дивізіональний контролінг, контролінг виробництва та закупівель тощо. Існує кілька підходів до визначення місця контролінгу в організаційній структурі підприємства. Головна різниця між ними полягає в характері підпорядкованості служби контролінгу: безпосередньо директору підприємства чи фінансовому директору.

Таблиця 1.5

Каталог функцій і завдань фінансового контролера

Функції	Завдання
1. Координація	Регулювання інформаційних потоків. Координація процесу планування.
2. Фінансова стратегія	Активна участь у розробці фінансової стратегії підприємства та координація .роботи з планування фінансово-господарської діяльності. «Продаж» цілей і планів. Вироблення пропозицій щодо адаптації організаційної структури підприємства до обраної стратегії розвитку.
3. Планування та бюджетування	Розробка та постійне вдосконалення внутрішньої методики прогнозування та бюджетування. Забезпечення процесу бюджетування. Участь у розробці інвестиційних та інших бюджетів.
4. Бюджетний контроль	Внутрішній (управлінський) облік = managerial accounting. Участь у складанні річних, квартальних і місячних звітів. Аналіз відхилень фактичних показників діяльності від запланованих Забезпечення постійного аналізу та контролю ризиків у фінансово-господарській діяльності, а також розробка заходів щодо їх нейтралізації Виявлення та ліквідація вузьких місць на підприємстві. Своєчасне реагування на появу нових можливостей (виявлення та розвиток сильних сторін). Підготовка звіту про виконання бюджетів і розробка пропозицій щодо коригування планів і діяльності (рапортування).
5. Внутрішній консалтинг та методологічне забезпечення	Розробка методичного забезпечення діяльності окремих структурних підрозділів. Надання консультацій і рекомендацій керівництву підприємства та структурним підрозділам у процесі розробки фінансової стратегії, планування, розробки і впровадження нових продуктів, процесів, систем.
6. Внутрішній аудит та ревізія	Забезпечення постійного контролю за дотриманням співробітниками встановленого документообороту, процедур проведення операцій, функцій і повноважень згідно з покладеними на них обов’язками. Проведення внутрішнього аудиту та координація власної діяльності з діями незалежних аудиторських фірм при проведенні зовнішнього аудиту підприємства. Забезпечення збереження майна підприємства.

Існують варіанти організації контролінгу, за якими фінансист відповідає за управління фінансовими ресурсами, а контролер забезпечує бухгалтерський облік і фінансове планування. При цьому контролер повинен займатися середньо- і довгостроковим фінансовим плануванням і плануванням ліквідності, а казначей — короткостроковим плануванням ліквідності в межах управління грошовими потоками, а також забезпеченням підприємства капіталом, а в певних випадках — фінансуванням договорів. В Європі досить часто керівник фінансово-економічного відділу, в компетенції якого перебувають фінанси, бу-

хгалтерія, виробничий облік і калькулювання, виконує одночасно функції контролера і фінансиста. На американських же фірмах ці функції, як правило, розділені.

Фінансовий контролінг зорієнтований на функціональну підтримку фінансового менеджменту, що визначає його зміст та основні завдання. Провідною *метою фінансового контролінгу* є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку та вартості капіталу власників при мінімізації ризику і збереженні ліквідності та платоспроможності підприємства. Для досягнення цієї мети фінансовий контролінг (контролер) вирішує цілий ряд функціональних завдань. Каталог цих завдань наведено у табл. 1.4.

У класичному розумінні головним завданням діяльності контролера на американських підприємствах є управління прибутком за допомогою бюджетування. Система контролінгу підсилює вартісні орієнтири керівництва підприємством через:

1) чітку сегментацію сфер діяльності підприємства (центрів прибутковості та затрат);

2) систематичний аналіз конкурентоспроможності та ринкової інформації;

3) завершений цикл планування, який включає річне бюджетування, інвестиційне, середньострокове та стратегічне планування;

4) стандартизовану систему звітності, в т. ч. в розрізі окремих структурних підрозділів;

5) розрахунок та аналіз вартісних показників.

Найважливішими цільовими показниками концепції контролінгу є рентабельність капіталу (ROI) та Cash-flow. У рамках системи контролінгу починаючи з 1995 р. на підприємстві в розрізі окремих полів діяльності розраховується вартість капіталу (власного та позикового). Порівняння вартості капіталу із рентабельністю окремих полів бізнесу показує, які з них отримали додаткову вартість, а які зменшили. Центри прибутковості, що є санаційно неспроможними, недоцільно підтримувати. Реалізація покладених на фінансовий контролінг за-

вдань досягається в ході виконання службами контролінгу своїх функцій та використання специфічних методів. [48, с.371]

Служби контролінгу в процесі виконання своїх функцій використовують велику кількість методів. Поряд з окремими загальнометодологічними та загальноекономічними методами використовуються специфічні. До перших методів належать такі, як спостереження, порівняння, групування, аналіз, трендовий аналіз, синтез, систематизація, прогнозування.

До основних специфічних методів контролінгу належать: аналіз точки беззбитковості; бенчмаркінг; вартісний аналіз; портфельний аналіз; SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких місць); ABC-аналіз; XYZ-аналіз; методи фінансового прогнозування (експертні, екстраполяції тощо). [48, с.419]

Фінансові проблеми, які виникають у суб'єктів господарювання, досить часто зумовлені відсутністю у керівництва чітких стратегічних цілей розвитку, довгострокових фінансових планів та нерозумінням місії суб'єкта господарювання. Як наслідок, у підприємства виникають складнощі з визначенням потреби в капіталі та інших видах ресурсів, потужності незавантажені, кошти заморожуються в неліквідних запасах, дебіторській заборгованості, окремі сектори діяльності виявляються збитковими тощо. Для уникнення (чи нейтралізації) проблем стратегічного характеру на підприємстві слід запровадити механізми стратегічного контролінгу.

Під *стратегічним фінансовим контролінгом* розуміють комплекс функціональних завдань, інструментів і методів довгострокового (три і більше років) управління фінансами, вартістю та ризиками. Вважається, що часовий горизонт стратегічного контролінгу необмежений.

У рамках стратегічного фінансового контролінгу зусилля фінансових служб підприємств концентруються на виконанні таких основних завдань:

- визначення стратегічних напрямів діяльності підприємства;
- визначення стратегічних факторів успіху;
- визначення стратегічних цілей і розробка фінансової стратегії підприємства;

- впровадження дійової системи раннього попередження та реагування (перманентний аналіз шансів і ризиків, сильних та слабких сторін);
- визначення горизонтів планування;
- довгострокове фінансове планування: планування прибутків та збитків, Cash-flow, балансу, основних фінансових показників;
- довгострокове управління вартістю підприємства та прибутками його власників;
- забезпечення інтеграції довгострокових стратегічних цілей та оперативних завдань, які ставляться перед окремими працівниками та структурними підрозділами.

Найважливішим завданням стратегічного контролінгу є забезпечення життєздатності підприємства в довгостроковому періоді на основі управління існуючим потенціалом та створення додаткових факторів успіху. Наявний у підприємства потенціал розвитку визначається такими основними факторами:

- фінансове забезпечення та можливості залучення додаткового капіталу;
- наявність кваліфікованого персоналу;
- наявність надійних і дешевих джерел постачання сировини та матеріалів;
- наявність ринків збуту продукції;
- виробничий потенціал;
- ефективна організаційна структура;
- висока якість менеджменту.

До основних інструментів стратегічного контролінгу належать аналіз сильних і слабких сторін, побудова стратегічного балансу, портфельний аналіз, організаційний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, модель життєвого циклу, система раннього попередження та реагування, дискримінантний аналіз, аналіз shareholder-value, Balanced-Scorecard, бенчмаркінг та ряд інших.

Практика показує, що успішна фінансово-господарська діяльність підприємства залежить приблизно на 70 % від стратегічної спрямованості, майже на

20 % – від ефективності оперативного управління і майже на 10 % від якості виконання поточних завдань.

У цілому стратегія — це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей. Ефективність стратегії визначається величиною розриву між стратегічними цілями та реальними можливостями підприємства.

Найважливішою формою прояву стратегічного фінансового контролінгу є система стратегічного (довгострокового) планування. Стратегічний план повинен враховувати результати аналізу сильних і слабких сторін підприємства, вимоги партнерів по ринку та інтереси власників. Підкреслимо, що розробка стратегічного плану є результатом спільних дискусій керівництва і провідних менеджерів підприємства. Контролер при цьому відіграє активізуючу роль і виступає модератором та синтезатором процесу.

У плані фіксуються цілі, яких підприємство прагне досягти в довгостроковому періоді. Ці цілі можуть мати немонетарний (якісні цілі) або монетарний вигляд. У разі неможливості точного прогнозування монетарних показників у планах можна фіксувати прогнозовані їх межі, наприклад планова рентабельність власного капіталу в межах від 12 до 14 %.

Діяльність підприємства може бути зорієнтована на максимізацію прибутковості та рентабельності, досягнення певного рівня показників Cash-flow, забезпечення стабільної ліквідності та платоспроможності. В останні роки як у США, так і Західній Європі, під впливом концепції Shareholder-Value А.Раппапорта значною мірою змінюються пріоритети діяльності менеджменту підприємств. Це зумовлено тим, що дедалі частіше власники підприємств не згодні бути сторонніми спостерігачами в процесі управління їх власністю. Вони вимагають від керівництва насамперед приросту вартості, яка їм належить. Саме тому поряд з традиційними цільовими орієнтирами стратегічного фінансового контролінгу (зростання обсягів реалізації, прибутків, підвищення рентабельності) сьогодні власники вимагають планування показників, які характери-

зують зростання вартості підприємства, а отже, корпоративних прав, які їм належать.

Багато підприємств стикаються з проблемою відсутності логічного поєднання стратегічних цілей та оперативних завдань, які виконуються окремими працівниками і структурними підрозділами. Довгострокове стратегічне планування та короткострокове річне бюджетування досить часто розглядаються як два паралельні, навіть дещо автономні процеси. Під час контролю головна увага зосереджується на дотриманні бюджетних показників без прив'язки їх до стратегічних цілей, що ставить під загрозу їх досягнення. З іншого боку, виявляється, що для реалізації певних оперативних завдань відсутні необхідні ресурси або їх бюджет надто дефіцитний. Особливо розбалансованим є досягнення немонетарних цілей. Для подолання такого роду слабких місць в сучасному контролінгу рекомендується впроваджувати в конкретні оперативні заходи спеціальний інструментарій забезпечення трансформації стратегічних цілей, який прийнято позначати як Balanced-Scorecard. Взаємоузгодженість окремих цільових показників стратегічного та оперативного контролінгу досягається в результаті побудови інтегрованої системи довгострокового та оперативного планування.

Необхідною *передумовою* успішного стратегічного контролінгу є висококласний бухгалтерський, фінансовий та управлінський облік. До основних сфер контролю та аналізу відхилень у контексті стратегічного контролінгу належать:

- стратегічні цілі (як монетарні, так і немонетарні);
- зовнішні чинники, покладені в основу довгострокового планування;
- внутрішні вузькі місця стратегічного характеру.

Поряд із стратегічним плануванням вирішальне значення для організації ефективного стратегічного контролінгу має система раннього попередження та реагування. [48, с.386]

Базовими *складовими оперативного фінансового контролінгу* є система річних бюджетів і бюджетний контроль. У разі необхідності бюджети можуть складатися з розбивкою по кварталах, місяцях, декадах і навіть днях.

Головною метою оперативного фінансового контролінгу є організація системи управління досягненням поточних (короткострокових) фінансових цілей підприємства. Такі цілі можуть знаходити свій вираз у показниках виручки від реалізації, прибутку, постійних і змінних витрат, рентабельності капіталу тощо. Цільові показники оперативного контролінгу повинні корелювати з монетарними та немонетарними цілями, визначеними в рамках стратегічного контролінгу.

Цілком зрозуміло, що планування без дійового контролю за ходом виконання планів не має сенсу. З іншого боку, контроль без планування теж неможливий. Контроль — це невід'ємна складова та умова планування. Без синтезу планування і контролю існує велика ймовірність неправильної оцінки можливих фінансових ризиків і, як наслідок — помилкові, запізнілі або нескоординовані управлінські рішення і дії. Взаємозв'язок бюджетування та бюджетного контролю характеризує основний зміст оперативного контролінгу, який, власне, полягає в систематичному порівнянні фактичних показників діяльності підприємства із запланованими та подальшому аналізі відхилень.

Коло завдань, які належать до компетенцій бюджетного контролю, включає управлінський облік, аналіз відхилень, а також рапортування. В оперативних звітах (рапортах) інтерпретуються результати виконання бюджетів, наводиться оцінка основних фінансових показників, а також формулюються пропозиції, які випливають з аналізу відхилень.

Завдяки рапортуванню забезпечується зворотний інформаційний зв'язок (Feed-Back-Information) між контролінгом і відповідними носіями рішень. За нормальної господарської діяльності рапорти про результати бюджетного контролю подаються керівництву щомісяця. На основі вивчення отриманих рапортів менеджмент вживає оперативних заходів щодо коригування цільових і бюджетних показників, а також підвищення ефективності виконання діяльності. Важливим завданням контролінгу в цьому зв'язку є розробка системи мотиваційних стимулів для досягнення поточних цілей.

Оперативний фінансовий контролінг (на відміну від стратегічного) спирається переважно на внутрішні джерела інформації, зокрема дані рахунків прибутків і збитків, руху грошових коштів тощо. Основна увага при цьому концентрується на дослідженні таких співвідношень, як «доходи—затрати» та «грошові надходження—грошові видатки», у той час як стратегічний контролінг зорієнтований на аналіз шансів і ризиків, сильних і слабких сторін.

Важливим елементом оперативного контролінгу є внутрішній консалтинг та методологічне забезпечення. Фінансового контролера досить часто називають також радником топ-менеджменту з фінансово-економічних питань та його інформаційним партнером. При виконанні цієї функції служби контролінгу здійснюють консультування менеджменту підприємства, керівників структурних підрозділів, окремих стратегічних одиниць з питань оптимізації досягнення поставлених цілей та вирішення поточних проблем. Консультаційні послуги можуть надаватися також під час проведення внутрішнього аудиту або у разі виявлення певних недоліків чи резервів. У рамках даного функціонального блоку контролінг займається розробкою внутрішніх інструкцій, методик, рекомендацій на замовлення менеджменту та окремих структурних підрозділів. [48, с.395]

Контролінг – це синтетична дисципліна, яка розвивається на основі даних маркетингу, менеджменту, планування, обліку, аналізу та контролю.

Метою контролінгу є отримання даних, обробка і трансформація в інформацію для управління та прийняття рішень, яка є нестандартною і призначається для виявлення тенденцій та закономірностей явищ і процесів у діяльності підприємства, допомагає розробити заходи, які забезпечують його життєдіяльність.

Об’єктами контролінгу виступають:

- ресурси фірми (матеріальні, засоби фірми, персонал, інформаційні);
- господарські процеси (інвестиційна діяльність, постачання, виробництво, збут, науково-дослідні та експериментальні роботи);
- фінансова діяльність фірми;

- показники ефективності роботи фірми.

За кожною з груп об’єктів контролінгу визначаються конкретні об’єкти з визначенням системи показників, щодо яких планується, обліковується, аналізується та контролюється певний аспект функціонування фірми.

Контролінг є системою інформації, яка сприяє забезпеченню тривалого існування підприємства та спрямована на майбутнє.

Зміст контролінгу як науки пов’язаний з управлінням і регулюванням господарської та фінансової діяльності, для чого використовується система отримання та обробки інформації про техніко-економічні показники роботи фірми.

Основними завданнями контролінгу є:

- ліквідація ”вузьких місць”, які визначаться на основі даних планування, обліку (інформації), аналізу, контролю і використання методів оперативного та стратегічного менеджменту;
- орієнтація на отримання результату, для чого створюється система планування, збору інформації про використання ресурсів, аналізу та прийняття управлінських рішень.

Висновок до розділу 1

Щоб система контролінгу могла виконати свої завдання, необхідно розробити концепцію управління господарською і фінансовою діяльністю, яка включає три основні блоки.

1) Визначення цілей фірми – ідеальної мети, реальних цілей, стратегії розвитку. Ідеальна мета визначається філософією бізнесу та культурою фірми. Вона може бути сформульована лише добре підібраним корпусом висококваліфікованих, економічно грамотних менеджерів. Реальні цілі визначаються прийомами найбільш раціонального використання ресурсів, формуванням портфеля замовлень, визначенням ринку та мотивів покупок тощо. Стратегічне планування передбачає розробку мети та шляхів її досягнення на період від 5 до 10 років.

2) Управління цілями вимагає розробки показників-індикаторів, які забезпечують пошук “вузьких місць”, визначення результатів діяльності не лише фірми, але й структурних підрозділів, формування собівартості, ефективність використання основних засобів, матеріальних ресурсів, персоналу, ефективність процесів постачання, виробництва, збуту, маркетингу, науково-дослідної роботи тощо.

3) Досягнення цілей фірми характеризує продуктивність, платоспроможність, ділову активність, рентабельність, ліквідність, інноваційну діяльність фірми. Особлива роль у досягненні результатів належить системі планування, обліку та аналізу показників фінансової діяльності, яка забезпечує існування та розвиток фірми.

Контролінг виконує функцію внутрішнього контролю у фірмі, визначає економічність роботи її окремих структурних підрозділів, здійснює сервісне обслуговування апарату управління, забезпечує інформацією, необхідною для прийняття рішень. Якщо контроль є однією з функцій управління, то конт-

ролінг є концепцією ефективного управління фірмою та забезпечення її тривалого існування в умовах конкуренції.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНЮВАННЯ ПОТОЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛІЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

2.1 Ринкове позиціювання підприємства та його вплив на практику фінансового контролінгу

ТОВ «Бест Лізинг», орієнтованою на клієнтів, яка створює додаткову вартість для співробітників, надаючи 100% фінансування для придбання чи користування обладнанням.

Успіх компанії базується на детальному інвестиційному дослідженні, яке проводять найкращі спеціалісти в сфері лізингу, і бажанні бути частиною ринку капіталів в Україні. ТОВ «Бест Лізинг» не тільки лідируюча лізингова компанія в Україні, але і через її членство в Раді Директорів Асоціації «Українське об'єднання лізингодавців» також активно стимулює покращення корпоративного управління та лізингового бізнесу.

ТОВ «Бест Лізинг» є однією з найбільш досвідчених фінансових установ в Україні, яка об'єднує вітчизняних та іноземних інвесторів з найкращими компаніями в Україні. Компанія об'єднує найкращих ризик менеджерів, комерційних банкірів, сейлз менеджерів, що формує команду справжніх професіоналів.

Основними передумовами успіху ТОВ «Бест Лізинг» на фінансовому ринку є:

- менеджмент компанії володіє унікальними знаннями та практичним досвідом операцій лізингу в Україні;
- високий та швидкий рівень сервісного обслуговування;
- надійне страхування фінансових та майнових ризиків з можливістю розстрочки страхових платежів;
- доступ до кредитного та фондових ринків за конкурентними ринковими ставками в національній та іноземній валюті;

- сильна підтримка з боку постачальників обладнання і сервісних центрів по їх обслуговуванню.

Основний вид діяльності ТОВ «Бест Лізинг»: фінансовий лізинг.

Види діяльності за КВЕД:

- фінансовий лізинг;
- оптова та роздрібна торгівля автомобілями;
- біржові операції з фондовими цінностями;
- купівля та продаж власного нерухомого майна;
- оренда інших наземних транспортних засобів та устаткування.

Інституційний сектор економіки за КІСЕ: інші приватні фінансові посередники, крім страхових корпорацій та недержавних пенсійних фондів.

ТОВ «Бест Лізинг» надає широкий спектр фінансових послуг, зокрема: лізинг транспортних засобів, лізинг обладнання, лізинг спецтехніки.

ТОВ «Бест Лізинг» надає у фінансовий лізинг:

- вантажний транспорт (сідельні тягачі, фургони, автовози, автокрани, напівпричепи, рефрижератори, евакуатори);
- спецтехніку (бурові установки, крани баштові, автонавантажувачі, снігоходи);
- обладнання (устаткування (заводське), обладнання для гідроелектростанцій, промислового вирощування кролів, виробництва снігу, водозабірні станції, верстати, ресторанне обладнання (побутову техніку), комп'ютерну техніку).

Компанія «ТОВ «Бест Лізинг»», працюючи з інституційними та корпоративними клієнтами з усього світу, надає прості рішення щодо інвестування в основні фонди.

ТОВ «Бест Лізинг» є юридичною особою, має самостійний баланс, печатку із своїм найменуванням, штампи, поточні рахунки в банках, власне та орендоване майно, може від свого імені набувати майнових і особистих немайнових прав і нести обов'язки в межах своїх повноважень, бути позивачем та відповідачем в суді.

Організаційна структура фінансового управління ТОВ «Бест Лізинг» представлена сукупністю внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, що забезпечують розробку та прийняття управлінських рішень по окремим аспектам його фінансової діяльності і несуть відповідальність за результати цих рішень.

Очолює компанію голова правління Задорожний О.М., якому підпорядковані і звітують про результати своєї роботи всі департаменти. Організаційна структура ТОВ «Бест Лізинг» наведена на рис. 2.1.

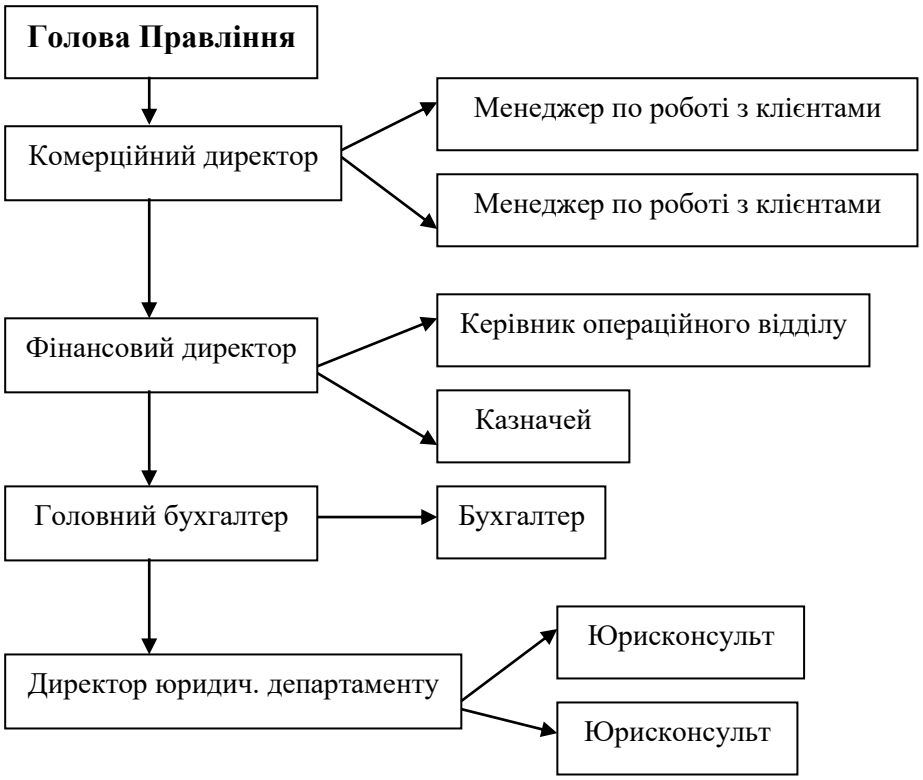

Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Бест Лізинг»

Лізинг – це специфічний продукт на ринку фінансових послуг. Штат працівників лізингових компаній на Україні зазвичай не перевищує 15-30 чоловік, тому система організаційного забезпечення фінансового менеджменту на підприємстві не передбачає створення відокремлених центрів управління. Тож говорити про ієрархічну або функціональну побудову центрів управління підприємством є недоцільним.

Для організації фінансової роботи на ТОВ «Бест Лізинг» створений фінансовий відділ. Відділ організує фінансову діяльність, спрямовану на забезпечен-

ня фінансовими ресурсами виконання завдань плану, збереження й ефективності використання основних фондів і оборотних засобів, трудових і фінансових ресурсів товариства, своєчасності платежів по зобов'язаннях до бюджету, постачальникам та установам банків.

Фінансова структура ТОВ «Бест Лізинг» сформована за центрами фінансової відповідальності згідно з організаційною структурою і представлена нижче.

Таблиця 2.2

Фінансова структура ТОВ «Бест Лізинг»

Фінансова структура за центрами фінансової відповідальності, згідно з організаційною структурою, є найбільш простою для впровадження. За таким підходом аналізуються цілі кожного з підрозділів лізингової компанії, які характеризуються ключовими фінансовими показниками, а також визначаються особи, відповідальні за їх досягнення. Це дозволяє значно підвищити ефективність діяльності компанії та спростити процедури моделювання складу і структури бюджетів.

Організаційні ланки	Тип центру фінансової відповідальності		
	Центри прибутку	Центри доходу	Центри витрат
ТОВ «Бест Лізинг»	+		
Фінансовий відділ			+
Бухгалтерія			+
Комерційний відділ (продажів)		+	
Юридичний відділ			+

Фінансовий відділ виконує наступні завдання:

1) керує розробкою проектів фінансових і касових планів, кредитних договорів;

2) визначає потребу товариства у розмірах кредиту;

3) забезпечує своєчасність оформлення у встановлені терміни фінансово-розрахункових і банківських операцій;

4) організує розробку нормативів оборотних засобів та заходів по прискоренню їх оборотності;

5) контролює правильність складання, оформлення та затвердження кошторисно-фінансових розрахунків і кошторисів на витрачання фондів, а також інших документів, пов`язаних з фінансовою діяльністю товариства;

6) здійснює контроль за виконанням фінансового плану, кредитного плану, правильним витрачанням грошових засобів і цільовим використанням власних і позичкових коштів;

7) аналізує фінансово-господарську діяльність товариства, приймає участь в розробці пропозицій, які спрямовані на попередження, створення і ліквідацію ТМЦ, що не використовуються, збільшення рентабельності діяльності, зміцнення фінансової дисципліни, забезпечує своєчасне складання і надання встановленої фінансової звітності.

При організації фінансової роботи на підприємстві фінансовий відділ тісно співпрацює із бухгалтерією, а по деяких питаннях з юридичним та комерційним департаментом.

Конкурентами ТОВ «Бест Лізинг» є наступні компанії, що надають лізингові послуги різних видів та форм. Проаналізуємо ринок лізингу і місце ТОВ «Бест Лізинг» в ньому.

Таблиця 2.3

Конкурентні сили в галузі

Параметр	ТОВ «Бест Лізинг»			ТОВ "Ласка Лізинг"			ТзОВ «Лізингова компанія «Універсальна»		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Валовий дохід (тис. грн.)	63270	88459	75364	97608,4	125600,9	110033,7	10982,5	13137,1	12042,3
Доля ринку (%)	4,8	5,9	5,3	6,4	7,5	7,1	6,7	7,8	7,4
Темпи збільшення ринку (%)	—	23	-10	—	18	-5	—	17	-5

Основними конкурентами ТОВ «Бест Лізинг» є: ТОВ «Ласка Лізинг», ТзОВ «Лізингова компанія «Універсальна». Основним серед них є ТОВ «Ласка Лізинг», пропонує послуги фінансового лізингу легкових, комерційних, вантажних авто. Головною перевагою цієї компанії є лізинг легкових авто фізичним

особам, чим «ТОВ «Бест Лізинг»» не займається, що звужує його ринок збуту і є негативним для компанії в цілому.

Бар'єри для входження в галузь:

1) велика кількість конкурентів, тому необхідно запропонувати переваги у:

- вартості лізингу, низькі відсотки;
- широкий спектр послуг (лізинг обладнання, спецтехніки, легкового і вантажного транспорту, нерухомості, в тому числі житлової) як для юридичних осіб, так я для фізичних;
- оперативний, фінансовий, зворотний, вендорний лізинг;
- додаткові послуги з реєстрації, страхування предмету лізингу та ризиків, пов'язаних з ним, технічна підтримка, гарантійне обслуговування, організація доставки, встановлення та монтажу та інше;

2) висококваліфікований персонал з досвідом роботи у сфері лізингу є дефіцитом в Україні;

3) ринок лізингу ще не розвинений в Україні, тому необхідне використання ефективного маркетингу і реклами для залучення клієнтів;

4) різноманітні джерела фінансування лізингових угод і проектів, значний розмір статутного фонду, залучення інвесторів.

Загалом бар'єри досить вагомі, але якщо все правильно організувати, то лізинг, хоч і специфічний продукт, але досить прибутковий і окупиться швидко.

Умови фінансового лізингу від ТОВ «Бест Лізинг»:

- термін строку лізингу: 1-5 років
- перший лізинговий платіж: 25%
- обов'язкове страхування транспортного засобу: КАСКО та ОСЦВ
- сплата помісячних лізингових платежів за зручним ануїтетним графіком оплати;
- по завершенні договору лізингу можливість викупу.

Лізинговий платіж включає:

- суму, що відшкодовує частину вартості предмету лізингу;
- сплату всіх податків і зборів;

- страхування КАСКО та ОСЦВ;
- сервісне обслуговування та проходження ТО;
- винагороду лізингодавця за отримане у лізинг майно (вона формується у відсотках від вартості предмета лізингу);
- компенсація відсотків за кредитом;
- витрати лізингодавця з транспортування, встановлення, монтажу предмета лізингу;
- витрати на реєстрацію предмета лізингу, а також інші витрати на передачу предмета лізингу;
- та інші витрати, передбачені договором лізингу.

Лізингові компанії-конкуренти пропонують більш широкий спектр послуг і різноманітні переваги, тому доцільно порівняти дохідність по товарним групам.

Таблиця 2.4

Розподіл валового доходу по товарним групам

(% від загального валового доходу підприємства в грн.)

Товарна група	ТОВ «Бест Лізинг»			ТОВ «Ласка Лізинг»			ТзОВ «Лізингова компанія «Універсальна»		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Лізингова винагорода	57	65	60	58	64	53	50	67	55
Дохід від операцій з цінними паперами	32	22	25	12	16	19	18	10	14
Купівля-продаж валюти і % за дебіт. заборгованістю	11	13	15	3	4	7	5	6	10

Отже, лізингові компанії України генерують доходи з різноманітних джерел, але основними є доходи безпосередньо від реалізації лізингових послуг, операцій з цінними паперами, купівлі-продажу валюти і відсотки за дебіторською заборгованістю.

Широкий асортимент послуг, які надає ТОВ «Бест Лізинг», дозволяє Вам обрати ряд додаткових послуг та сформувати власний пакет фінансового лізингу.

Таблиця 2.5

Структура розподілу основних об'єктів лізингу за галузями економіки, %

Галузі господарства	Значення показника	
	2020 рік	2021 рік
Транспорт	63,8	54,56
Комп'ютерна техніка та телекомунікаційне обладнання	4,5	5,58
Техніка, машини та устаткування для с/г	6,9	8,06
Торгівельне та банківське обладнання	0,3	0,27
Друкарське та поліграфічне обладнання	0,9	1,3
Інше	23,7	30,23

У 2021 році в структурі лізингових платежів основну частку займають погашення вартості предмету лізингу – 77,86%, а також комісія лізингодавця – 14,99%. В зв'язку із зростанням ризикованості інвестиційного кредитування в поточному році, питома вага комісійної винагороди та компенсації відшкодування % за кредитами зросла. Структура лізингових платежів за 2020-2021 рр. представлена на рис. 2.6.

Основними споживачами послуг фінансового лізингу ТОВ «Бест Лізинг» є підприємства – юридичні особи у сфері послуг, сільського господарства, промисловості та ін. ТОВ «Бест Лізинг» має свою базу клієнтів, з якими воно співпрацює і надає фінансові послуги.

До основних споживачів послуг фінансового лізингу ТОВ «Бест Лізинг» належать: КФ «Меридіан», ТОВ «Шоколадниця – Україна», ПП «Боржавська Ялина», ТОВ «Верес», ПП «Лекс», ВАТ «Київський завод гумових і латексних виробів».

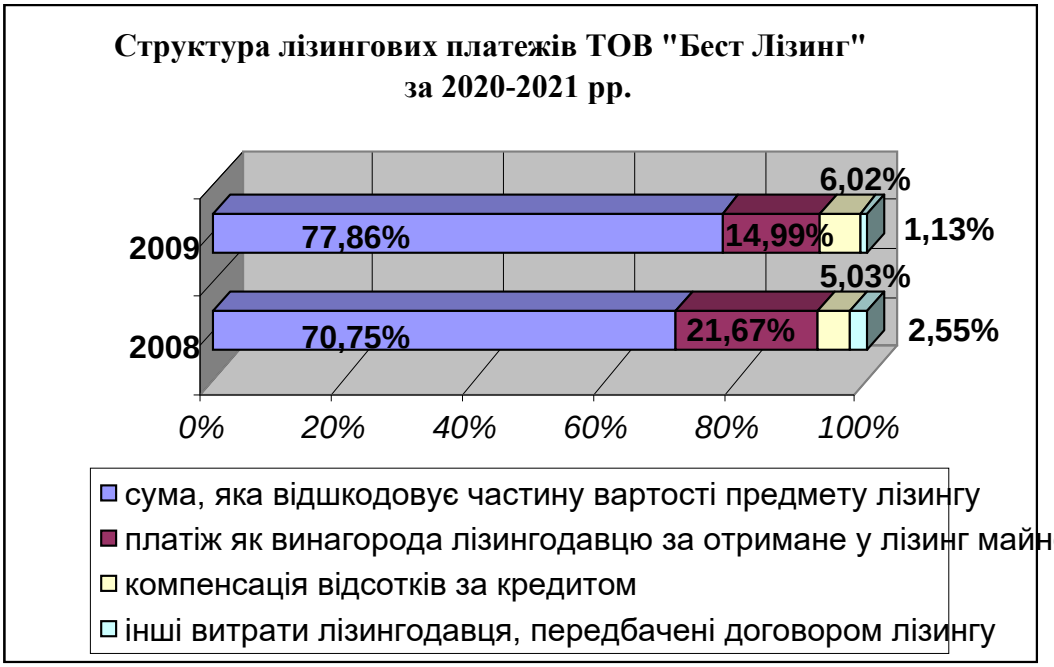

Рис. 2.6. Структура лізингових платежів «ТОВ «Бест Лізинг»» за 2020-2021рр.

Основними перевагами ТОВ «Бест Лізинг», що вирізняє його серед конкурентів є:

Таблиця 2.7

Ключові стратегічні конкурентні переваги

Перелік конкурентних переваг	ТОВ «Бест Лізинг»	ТОВ "Ласка Лізинг"	ТзОВ «Лізингова компанія «Універсальна»
1. Спектр лізингових послуг	++	+++	++
2. Вартість лізингу	+++	++	+++
3. Якість обслуговування	+++	+++	++
4. Ефективний маркетинг	+	++	+
5. Компетентні працівники	++	++	++
6. Стабільність компанії	+	+++	++
7. Надійність страхування	++	+++	++
8. Мережа філій	+	++	+++
9. План розвитку компанії	++	+++	++

Основними маркетинговими заходами є розповсюдження брошур, друкованої рекламної продукції, розкрутка сайту компанії, розміщення інформації

про компанію у довідниках та інформаційних порталах, різних інтернет ресурсах. Постачальниками ТОВ «Бест Лізинг» є виробничі підприємства, що реалізують спецтехніку і обладнання, в тому числі для с/г, промисловості, торгівлі та ін., а також вантажний транспорт.

Головною тенденцією ринку лізингу за 2 квартал 2021 року стало збільшення укладених угод на 82,69%.

Незважаючи на те, що обсяг ринку значно зменшився в порівнянні з 2020 роком, намітилися позитивні тенденції, що дає можливість дивитися в майбутнє з оптимізмом.

За даними дослідження ринку, проведеного аналітиками Асоціації "Українське об'єднання лізингодавців" і Держфінпослуг, за 2 квартал 2021 року на ринку лізингу було укладено 1034 контракти, що на 82,69% більше, ніж в 1 кварталі, і становить 573,2 млн. грн.

Тенденції, які мають місце сьогодні, свідчать про поступове потепління на ринку. Незважаючи на це, лізингові компанії дотримуються зваженої політики ризик-менеджменту, щоб уникнути проблеми несплати лізингових послуг, яка є дуже актуальною на ринку.

Загальна вартість діючих угод зменшилася в порівнянні з аналогічним періодом 2020 року на 8,7 млрд. грн. - до 28,6 млрд. грн.

Лідером серед предметів, узятих у лізинг протягом звітного періоду, є транспорт - 49,4 % від загальної кількості предметів, узятих у лізинг, хоча його частка зменшилася.

Високим попитом користуються також сільськогосподарська техніка (11,5%), комп'ютерна техніка і телекомунікаційне обладнання (5,48%). Кількість лізингових операцій за 2021 рік, які фінансувалися за рахунок банківських кредитів, становить 41,82%, за рахунок особистих коштів лізингових компаній - 35,61%, кредитів, узятих у юридичних осіб - 22,15%.

Частка останніх значно виросла в порівнянні з аналогічним періодом минулого року, що свідчить про проблеми з одержанням банківських кредитів і пошук альтернативних шляхів фінансування угод.

2.2 Діагностика фінансового стану лізингової компанії

Вітчизняна практика засвідчує, що учасники ринку капіталів, суб'єкти господарювання досить часто приймають неефективні фінансово-інвестиційні рішення. Першопричиною прийняття нераціональних управлінських рішень у фінансовій сфері та зниження ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому є нерівномірний розподіл інформації між різними групами учасників фінансових відносин. Економічна наука уже тривалий час знаходиться у пошуку шляхів вирішення завдання удосконалення механізмів зменшення інформаційних ризиків.

Для вітчизняних підприємств виправданим є використання концепції, орієнтованої на інформаційну функцію, яка базується на пріоритетності функції інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень. Така позиція обґрунтовується проблематикою інформаційної асиметрії та конфлікту інтересів між окремими сторонами фінансових відносин, з якою стикаються багато вітчизняних підприємств. Особливо чітко проявляються конфлікти між власниками та менеджментом підприємства, між підприємством та його кредиторами, між менеджментом різних рівнів. Світова економічна думка виробила ряд інструментів, спрямованих на зменшення інформаційної асиметрії та уникнення причин виникнення конфліктів інтересів.

Західною наукою і практикою розроблено цілий ряд способів зменшення негативних наслідків інформаційної асиметрії, зокрема: система подання сигналів, фільтрування, самоселекція, стимулювання, моніторинг та контроль. Одним із дієвих інструментів інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень та важливим елементом забезпечення інформаційної функції фінансового контролінгу на підприємстві є фінансова діагностика.

Роль фінансової діагностики у зменшенні інформаційної асиметрії, а також визначальне місце інформаційного забезпечення в системі функцій контролінгу дозволяють віднести фінансову діагностику до числа ключових функціональних інструментів контролінгу. Результати діагностики слугують інформацій-

ною підтримкою прийняття управлінських рішень в галузі фінансового та комерційного кредитування, інвестування, аквізицій, реорганізації, диверсифікації діяльності.

Враховуючи пріоритетність функції інформаційного забезпечення, а також місце фінансової діагностики у системі завдань контролінгу, удосконалено визначення контролінгу. Під *контролінгом* слід розуміти систему інформаційної підтримки управлінських рішень на основі використання сукупності методів та процедур з фінансової діагностики, методичного та консультаційного забезпечення, а також щодо координації планування, обліку, контролю та ризик-менеджменту. [49, с.54-57]

Розповсюджений у вітчизняній теорії і практиці традиційний підхід до фінансової діагностики, який ґрунтується на горизонтальному та вертикальному аналізі, розрахунку відносних показників, трендовому аналізі, порівнянні фінансових показників із середньогалузевими значеннями досить вичерпно описаний у працях О. Бандурки, М. Білик, В. Ковалева, Л. Лахтіонової, Л. Ліго-ненко, В. Мец, О. Павловської. Цей підхід характеризується окремими недоліками, які не дозволяють методикам, розробленими на його основі у повній мірі забезпечувати функції, що покладаються на фінансову діагностику.

Прогресивні підходи до інформаційного забезпечення управлінських рішень та діагностики фінансового стану підприємств, які передбачають широке використання економетричних методів обробки фінансової інформації досліджуються у працях В. Галасюка, І. Зятковського, В. Корнєєва, Л. Костирко, О. Мендрула, О. Островської, С. Науменкової, О. Терещенка, А. Турила, М. Чумаченка. Однак, системна інформаційна підтримка управлінських рішень на основі сучасних економетричних методів фінансової діагностики у вітчизняних наукових розробках досі відсутня.

Узагальнення опублікованих наукових праць, відповідного методичного забезпечення та аналіз практики фінансової діагностики підприємств дозволили виявити коло найбільш актуальних проблем у цій сфері, які потребують наукового вирішення. Ґрунтовних досліджень потребують питання розробки адеква-

тної методики фінансової діагностики та оцінки її якості, визначення місця діагностики фінансового стану в системі контролінгу, використання рейтингів та вартісних показників як критеріїв оцінки ефективності діяльності підприємств.

Для фінансової діагностики характерними є:

1) функція покращення інформаційного забезпечення прийняття фінансових рішень;
2) прогнозування фінансового стану;
3) ідентифікація слабких та сильних сторін підприємства.

Серед всіх економічних показників на підприємстві головна роль належить управлінню прибутком. Це пов'язано з тим, що в ньому концентрується ефект всієї господарської діяльності підприємства. Крім того, прибуток являє собою основне власне внутрішнє фінансове джерело, яке забезпечує розвиток ТОВ «Бест Лізинг» на принципах самофінансування.

Прибуток, як економічний показник, дозволяє поєднувати економічні інтереси держави, підприємства, як господарюючого суб'єкта, робітників і власника підприємства.

Фінансові ресурси ТОВ «Бест Лізинг» формуються із:

- грошових внесків учасників;
- доходів від господарської діяльності;
- доходів від цінних паперів;
- амортизаційних відрахувань;
- кредитів банків і інших кредитів.

Для забезпечення діяльності підприємства за рахунок грошових майнових внесків його учасників створений Статутний фонд.

Головним показником ефективності роботи підприємства є прибуток, в якому відображаються результати всієї діяльності підприємства – обсяг послуг, що реалізувалася, продуктивність праці, рівень доходів та рівень витрат підприємства. Прибуток підприємства розраховується, як різниця між всіма його валовими доходами і витратами.

Визначення факторів, що впливають на величину прибутку, передбачає вивчення економічних умов його формування. Формування розміру прибутку залежить від наступних основних показників:

1. Обсягу реалізації;

2. Валового доходу, його рівня.

Управління даними факторами дозволяє забезпечити отримання необхідного прибутку. Аналіз прибутку базується на використанні наступних джерел інформації підприємства ТОВ «Бест Лізинг»: форма №1 “Баланс“, форма № 2 “Звіт про фінансові результати“.

ТОВ «Бест Лізинг» отримує доходи тільки від одного виду діяльності – фінансового лізингу. До інших операційних доходів відноситься дохід від купівлі-продажу валюти підприємством.

Фінансова діагностика – це процес ідентифікації якості фінансового стану підприємства та визначення чинників, які впливають на його фінансові параметри. Метою діагностики є інформаційне забезпечення управлінських рішень на основі оцінки майбутньої спроможності підприємства генерувати грошові потоки, отримувати прибуток та створювати додану вартість, а також виявлення слабких сторін чи додаткових можливостей.

Для реалізації цієї мети фінансова діагностика виконує такі основні функції: зменшення інформаційної асиметрії між особами, відповідальними за прийняття фінансових рішень та об’єктом управління; прогнозування фінансового стану; ідентифікація чинників, що впливають (чи вплинули) на покращення чи погіршення фінансових параметрів суб’єкта господарювання.

Особливості методик та моделей фінансової діагностики у значній мірі визначаються інформаційними потребами користувачів результатів діагностики. Залежно від інститутів, що здійснюють аналітичні процедури доцільно виокремити внутрішню (забезпечується контролінгом чи іншими аналітичними службами підприємства) та зовнішню (здійснюється рейтинговими агенціями, незалежними аудиторами, фінансовими аналітиками та посередниками, банками)

діагностику фінансового стану. Виокремлюють три методичні підходи до фінансової діагностики:

- традиційний, що ґрунтується на застосуванні стандартних аналітичних прийомів (горизонтальний та вертикальний аналіз, трендовий аналіз, аналіз відносних показників, порівняльний аналіз, факторний аналіз) і передбачає вивчення простих формалізованих залежностей між окремими позиціями фінансової звітності на основі обчислення декількох груп показників та порівняння їх значень з нормативними, середньогалузевими та в динаміці;

- бальна система оцінювання, яка передбачає використання стандартного набору аналітичних процедур та розрахунок декількох груп показників. Залежно від значень фінансових показників вони оцінюються певною кількістю балів на підставі спеціально розробленої шкали. Інтегральний показник розраховується як сума отриманих балів за визначеними показниками. Залежно від набраних балів та відповідно до рейтингової шкали позичальнику присвоюється певний рейтинг чи клас;

- математично-статистичне моделювання, яке передбачає широке використання економетричних методів обробки фінансової інформації, таких як дискримінантний аналіз, логістична регресія тощо. Підхід репрезентує передову практику фінансової діагностики і знайшов своє використання в практичній діяльності провідних фінансових інститутів, рейтингових агентств та великих компаній.

Методи дослідження:

- дедуктивний – для дослідження інституційних аспектів фінансової діагностики та обґрунтування місця діагностики фінансового стану в системі контролінгу;
- емпірично-статистичні методи – у процесі аналізу переваг та недоліків різних методичних підходів до фінансової діагностики;
- економетричні методи, зокрема, дискримінантний аналіз, ROC-аналіз, CAP-аналіз, логістична регресія - у процесі розроблення моделей рейтингової

оцінки підприємств, обґрунтування критеріїв оцінки якості системи фінансової діагностики.

Результати проведеного горизонтального і вертикального аналізу фінансової звітності наведені у додатках (додатки Б і В).

Із проведених розрахунків видно, що спостерігається негативна тенденція до зменшення частки власного капіталу і збільшення позикового капіталу. Якщо у 2017 році власний капітал становив 9%, а позиковий 91%, то у 2021 дане співвідношення становило – 6%, 94% відповідно. Необхідно наголосити, що розмір власного капіталу є дуже незначним і потребує збільшення. Позиковий капітал збільшився, зокрема зросли довгострокові зобов'язання на 6%, а поточні – зменшилися на 3% у 2021 році порівняно з 2019. Це свідчить про погіршення фінансового стану ТОВ «Бест Лізинг».

У 2019 році чистий прибуток становив 0,03% від виручки від реалізації послуг, тоді як у 2021 році з'являється збиток у розмірі -1009,6 тис. грн.

Інтегральна оцінка фінансового стану ТОВ «Бест Лізинг». Розрахунок основних коефіцієнтів та показників фінансового стану підприємства, а також їх значення для ТОВ «Бест Лізинг» наведено у додатках (додатки Г і Д). Проаналізуємо результати.

Аналіз майнового стану підприємства:

1) Сума господарських коштів, які є у розпорядженні підприємства дає загальну вартісну оцінку активів, які перебувають на балансі підприємства. Сума господарських коштів у 2020 р. зросла порівняно з 2019 в 1,8 рази, а у 2021 в 1,95 рази у порівнянні з 2019 роком, не дивлячись на погіршення фінансового становища, що свідчить про збільшення майнового потенціалу АТ, але виключно з рахунок позикових коштів, що є негативним для ТОВ «Бест Лізинг».

2) Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує частку зношених ОЗ у загальній їх вартості. Якщо у 2019 р. коефіцієнт зносу основних засобів становив -0,29, то у 2020р. він знизився до -0,53, а у 2021р. до -0,78, тобто в 1,5 рази. Взагалі за період 2019-2021 рр. основні засоби зазнали значного зносу, що є не-

гативним явищем для підприємства і означає, що основні засоби потребують оновлення.

Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства:

1) Власні оборотні кошти (чистий оборотний капітал) характеризують джерела коштів, тобто частину власного капіталу підприємства, яка розглядається як джерело покриття поточних активів. Величина власних оборотних коштів залежить від структури активів та джерел коштів. Хоча за період 2019-2020 рр. власні оборотні кошти збільшилися в динаміці, в цілому їх величина негативна -3494,4 тис.грн., але зросла у 2021 році.

2) Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів показує, яка частина власних коштів підприємства знаходиться в мобільній формі, яка дозволяє відносно вільно маневрувати цими коштами. Забезпечення власних поточних активів власним капіталом є гарантією стійкості фінансового стану при нестійкій кредитній політиці. Високі значення коефіцієнту маневрування позитивно характеризують фінансовий стан. На даному підприємстві коефіцієнти маневреності власних оборотних коштів є дуже низькими, коливаються в межах від -0,45 до -0,19. В динаміці прослідковується тенденція до зниження цього показника в 2 рази, це є негативним явищем, що свідчить про низьку маневреність власних оборотних коштів і нестійкий фінансовий стан підприємства.

3) Коефіцієнт покриття характеризує співвідношення оборотних активів і поточних зобов’язань. При нормативному значенні більше одиниці, коефіцієнт покриття є низьким: його значення коливається в межах від 0,78 до 0,89. Це свідчить про те, що поточні зобов’язання набагато більші за оборотні активи, і підприємство не в змозі їх погасити. Проте у 2021 році тенденція змінюється: коефіцієнт покриття становить 2,08, що свідчить про збільшення оборотних активів, але це є вкрай негативним явищем, оскільки це збільшення відбувається за рахунок зростання дебіторської заборгованості, яка у 2021 році досягла критичного значення 80449,9 тис. грн.

4) Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) є найбільш жорстким критерієм ліквідності підприємства; показує, яку частину короткостро-

кових зобов'язань можна за необхідності погасити негайно. У період з 2019 по 2021 рр. коефіцієнт абсолютної ліквідності коливався в межах від 0,1 до 0,02, тобто, був значно нижче норми (нижня межа 0,2 – 0,3).

Отже, наявна негативна тенденція зниження, а у підприємства низький рівень ліквідності активів.

Аналіз фінансової стійкості та стабільності підприємства:

1) Коефіцієнт автономії (незалежності / концентрації власного капіталу) характеризує частку власності самого підприємства в загальній сумі коштів, інвестованих у його діяльність. Значення коефіцієнта автономії є дуже низьким, показник коливається в межах від 0,09 до 0,06 у 2019-2021 рр. при нормативі 0,5 і має тенденцію до зниження, що свідчить про низьку фінансову стійкість і залежність від кредиторів підприємства.

2) Коефіцієнт концентрації позикового капіталу характеризує ту частину майна підприємства, яке сформовано за рахунок позикових коштів (банківські кредити, облігації тощо). Коефіцієнт концентрації позикового капіталу в період 2019-2021 рр. коливається в межах від 0,91 до 0,94 при нормі менше 0,5, і в сумі з коефіцієнтом автономії становить 1. Тобто, даний показник має дуже високі значення, що є негативним явищем і свідчить про велику частку позикового капіталу, а також про те, що підприємство не досить стабільне і потребує значних позик, проте якщо врахувати специфіку діяльності, а саме надання послуг фінансового лізингу шляхом отримання банківських позичок, розмір позикового капіталу не є таких безнадійним і у разі ліквідації дебіторської заборгованості та проведення заходів з фінансового оздоровлення може вийти з кризового стану.

3) Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим до коефіцієнта автономії. Значення коефіцієнту фінансової залежності варіювало в межах 10,81-17,17, а це означає, що власники не в змозі повністю фінансувати підприємство і це є негативним явищем, оскільки вони не можуть цілковито його контролювати, через велику залежність від кредиторів.

Тобто, фінансування підприємства відбувається переважно за рахунок позикових коштів, маневреність власного капіталу низька, а отже фінансова стійкість також низька.

Аналіз ділової активності підприємства:

1) Загальна оборотність капіталу в період 2019-2021 рр. скоротилась з 0,91 до 0,1, що є негативною тенденцією і свідчить про вповільнення оборотності. Це має негативні наслідки: зменшується сума прибутку в результаті вповільнення оборотності, що виражається у відносному невеликому вивільненні коштів з обороту; що призводить до меншого економічного ефекту.

2) Ефективне використання фінансових ресурсів визначається їх оборотністю. Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу характеризує розмір обсягу виручки від реалізації в розрахунку на одну гривню оборотних коштів. За період 2019-2020 рр. коефіцієнт оборотності оборотного капіталу знизився на 373%, тобто у 3,7 разів, а у 2021 році ще у 8,36 разів, що є негативним явищем і свідчить про дуже низьку оборотність оборотного капіталу, що призводить до зменшення прибутку.

3) Оборотність дебіторської заборгованості показує кількість повних обертів дебіторської заборгованості підприємства за певний період; тобто, показує скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені в розрахунки. За 2019-2021 рр. оборотність дебіторської заборгованості скоротилась в 46 разів, це є дуже негативним для підприємства. Отже, у зв’язку із зменшенням оборотності дебіторської заборгованості, підприємство повільніше отримує оплату по рахунках, а тому має менше вільних коштів для розвитку, а також брак коштів, що можуть перетворитися на борги.

Саме надзвичайно низька оборотність дебіторської заборгованості є найбільшою проблемою підприємства і спричиняє зростання заборгованості перед кредиторами і за розрахунками.

4) Оборотність кредиторської заборгованості показує кількість повних обертів кредиторської заборгованості підприємства. За 2019-2021 рр. оборотність кредиторської заборгованості скоротилася в 4,6 рази, що є негативним

явищем. Даний показник значно знизився за даний період: з 6,68 до 1,46, що свідчить про вповільнення оборотності кредиторської заборгованості. Тобто, про зниження платоспроможності та значний розмір позикового капіталу.

5) Період інкасації дебіторської заборгованості характеризує середній строк обороту дебіторської заборгованості в днях. Протягом 2019-2021 рр. період інкасації дебіторської заборгованості збільшувався, що є негативним явищем, у 2021 р. він зріс в 45,7 разів з 71,02 до 3244,25, що призвело до вповільнення обороту дебіторської заборгованості, а отже до нестачі коштів.

6) Період інкасації кредиторської заборгованості в 2019-2021 рр. коливався від 53,9 до 246,81, тобто збільшився 4,6 рази, що є позитивною тенденцією та свідчить про скорочення терміну оборотності кредиторської заборгованості та поліпшення платоспроможності підприємства.

Аналіз рентабельності підприємства:

1) Коефіцієнт рентабельності діяльності розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) і характеризує ефективність господарської діяльності підприємства. За 2019-2020 рр. коефіцієнт рентабельності діяльності мав тенденцію до збільшення: зріс в 22,75 рази і досяг рівня 0,091, що свідчило про збільшення ефективності діяльності підприємства, але у 2021 році внаслідок кризових явищ коефіцієнт рентабельності діяльності значно зменшився і досяг рівня -10,3%, що означає, що діяльність підприємства є нерентабельною та збитковою та потребує негайних антикризових заходів.

2) Коефіцієнт рентабельності основного капіталу за період 2019-2020 рр. збільшився від 0,006 до 0,035, тобто в 5,8 рази, що є позитивною тенденцією для підприємства. Зростання даного показника свідчить про збільшення основного капіталу та підвищення ефективності його використання, а отже і про збільшення прибутку, але варто зазначити що збільшення цих величин є незначним.

3) Коефіцієнт рентабельності власного капіталу розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості власного

капіталу і характеризує ефективність вкладення засобів в дане підприємство. Коефіцієнт виріс майже в 10 разів за 2019-2020 рр., що свідчило про підвищення ефективності вкладення засобів, але у 2021 році ситуація різко змінилася: коефіцієнт рентабельності власного капіталу скоротився в 25 разів до рівня -38,8%, що свідчить про неефективність та недоцільність вкладення засобів у кризовому періоді.

4) Період окупності власного капіталу у 2020 р. зменшився пропорційно коефіцієнту рентабельності власного капіталу в 9,7 разів, а у 2021 році досяг негативного значення -5,9, тобто вкладення засобів відбувалося на довгострокову перспективу і вони можуть не окупитися.

Аналіз вітчизняної теорії і практики фінансової діагностики підприємств засвідчив, що у переважній більшості випадків для цілей діагностики використовується традиційний підхід. Саме тому вади практики фінансової діагностики в Україні випливають із недоліків традиційного підходу: відсутність достатнього наукового обґрунтування критичних значень фінансових показників, їх комбінацій, що включаються в окремі методики; нехтування можливостями економетричних методів обробки інформації, майже повне ігнорування показників, що характеризують вартість підприємства та його чисті грошові потоки. Ці недоліки зумовлюють однобічність та суб'єктивність результатів фінансової діагностики. Суттєвою вадою практики фінансової діагностики в Україні є фактично повна відсутність оцінки ефективності відповідних методик. Це дає підстави припустити, що діагностика фінансового стану підприємств в Україні здебільшого не виконує притаманні їй функції. Для підвищення ефективності фінансової діагностики слід більш активно використовувати системи діагностики, що ґрунтуються на економетричних методах обробки фінансової інформації. Одним із варіантів вирішення завдання удосконалення фінансової діагностики є використання рейтингової системи оцінювання підприємств.

Під фінансовою кризою розуміють фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, що виникають на цьому підприємстві. На практиці з кризою, як пра-

вило, ідентифікується загроза неплатоспроможності та банкрутства підприємства, діяльність його в неприбутковій зоні або відсутність у підприємства потенціалу для успішного функціонування. З позиції фінансового менеджменту кризовий стан суб'єкта господарювання полягає в його неспроможності здійснювати фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності.

Для підтримання фінансової рівноваги, забезпечення стабільної ліквідності, платоспроможності та прибутковості фінансовий менеджмент ТОВ «Бест Лізинг» організовує фінансове господарство на підприємстві таким чином, щоб операційна, інвестиційна та фінансова діяльність здійснювалися з врахуванням вимог політики антикризового фінансового управління.

Антикризове управління у ТОВ «Бест Лізинг» – це система прийомів та методів управління фінансами спрямована на попередження та уникнення фінансової кризи та банкрутства підприємства. Антикризовий фінансовий менеджмент у значній мірі спирається на функціональний та методологічний інструментарій контролінгу, а також враховує вимоги Закону "Про відновлення платоспроможності боржника або оголошення його банкрутом", який визначає механізм фінансової санації та банкрутства підприємств.

Антикризове фінансове управління підприємством можна розглядати в двох ракурсах:

- по-перше, - це система профілактичних заходів, спрямованих на попередження фінансової кризи: постійний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, прогнозування банкрутства, управління ризиками (мінімізація та нейтралізація), впровадження системи попереджувальних заходів тощо;
- по-друге, - це система управління фінансами, спрямована на виведення підприємства з кризи, в тому числі шляхом проведення санації чи реструктуризації суб'єкта господарювання.

Враховуючи ту обставину, що одним із головних факторів виникнення фінансової кризи та неефективності заходів щодо оздоровлення багатьох вітчизняних підприємств є низький рівень менеджменту і фінансового контролінгу, елементи системи антикризового управління доцільно запроваджувати як на підприємствах, які є порівняно благополучними і функціонують успішно, так і на тих, які опинилися у фінансовій кризі.

Отже, основне завдання системи антикризового управління на підприємстві «ТОВ «Бест Лізинг»» полягає в недопущенні та ліквідації фінансової кризи.

Одним із найважливіших інструментів системи раннього попередження та методом прогнозування банкрутства підприємств є дискримінантний аналіз.

Розрахувати ймовірність банкрутства ТОВ «Бест Лізинг» можна за допомогою моделі Альтмана, яка має також назву “розрахунок Z-показника” і є класичною в своїй сфері.

Побудована Альтманом дискримінантна функція має такий вигляд:

$$Z = 0{,}012\ X1 + 0{,}014\ X2 + 0{,}033\ X3 + 0{,}006\ X4 + 0{,}999\ X5 \qquad (2.1)$$

Це 5-ти факторна модель, де факторами виступають окремі показники фінансового стану підприємства. Адаптовано до вітчизняних стандартів фінансової звітності, окремі змінні дискримінантної функції мають такий вигляд:

X1 - робочий капітал/ валюта балансу;

X2 - сума нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) та резервного капіталу / валюта балансу;

X3 - звичайний прибуток до оподаткування + проценти за кредит / валюта балансу;

X4 - ринкова вартість підприємств (ринкова вартість корпоративних прав) / позичковий капітал;

X5 - чиста виручка від реалізації продукції/ валюта балансу.

Інтерпретації значень Z-показника:

Таблиця 2.8

ЗНАЧЕННЯ “Z”	ЙМОВІРНІСТЬ БАНКРУТСТВА
до 1.8	ВИСОКА
1.81 - 2.67	НЕ МОЖНА ОДНОЗНАЧНО ВИЗНАЧИТИ
2.67 і вище	НИЗЬКА

Розрахуємо всі показники за 2019 та 2020 роки, щоб побудувати дискримінантну функцію:

X107 = 4460,1 / 48204,5 = 0,093

X108 = 6485,2 / 86841,9 = 0,075

X109 = 5474,4 / 94021,9 = 0,058

X207 = 589,9 / 48204,5 = 0,012

X208 = 1435,2 / 86841,9 = 0,0165

X209 = 424,4 / 94021,9 = 0,0045

X307 = (226,3 + 2733,6) / 48204,5 = 0,061

X308 = (2120 + 8057,6) / 86841,9 = 0,117

X309 = (–998,2 + 8480,6) / 94021,9 = 0,08

X407 = 5050 / (19727,6 + 12750,6) = 5050 / 32478,2 = 0,156

X408 = 5050 / (47147 + 25534,9) = 5050 / 72681,9 = 0,07

X409 = 5050 / (44622,1 + 30061,2) = 5050 / 74683,3 = 0,068

X507 = 43691,1 / 48204,5 = 0,906

X508 = 22335 / 86841,9 = 0,257

X509 = 9822,5 / 94021,9 = 0,105

Отже, Z07 = (0,012 × 0,093) + (0,014 × 0,012)) + (0,033 × 0,061) + (0,006 × 0,156) + (0,999 × 0,906) = 0,91.

Z08 = (0,012 × 0,075) + (0,014 × 0,0165) + (0,033 × 0,117) + (0,006 × 0,07) + (0,999 × 0,257) = 0,264.

Z09 = (0,012 × 0,058) + (0,014 × 0,0045) + (0,033 × 0,08) + (0,006 × 0,068) + (0,999 × 0,105) = 0,109.

За даними розрахунків, можна зробити висновок, що ТОВ «Бест Лізинг» загрожує фінансова криза, оскільки імовірність банкрутства підприємства досить висока. Беручи до уваги збитковість компанії у 2021 році; зниження показника Z у 2020 р. порівняно з 2019 р. в 3,5 рази, а у 2021 порівняно з 2020 ще в

2,4 рази; надзвичайно низьке значення показника Z у 2021 році, що становить 0,109, що свідчить про дуже високу імовірність банкрутства; також проблеми з платоспроможністю компанії; дуже велику дебіторську заборгованість, у 2021 році становить 80449,9 тис. грн., що збільшилась в 5 разів, порівняно з 2019 роком, необхідно вжити спеціальних заходів для уникнення банкрутства підприємства.

Отже, становище ТОВ «Бест Лізинг» є досить негативним: більшість показників фінансової стійкості, стабільності, ліквідності, платоспроможності, рентабельності знизилися, навіть досягли критично низьких значень і за моделлю Альтмана високою є імовірність банкрутства, але якщо подолати проблему високої дебіторської заборгованості, зменшити кредиторську заборгованість, вжити заходів щодо фінансового оздоровлення ТОВ «Бест Лізинг» фінансове становище підприємства можна покращити. В цілому, проаналізувавши усі дані, можна зробити висновок про погіршення фінансового становища підприємства, його збитковість і не рентабельність діяльності.

Тобто, для уникнення банкрутства, а також поліпшення фінансового стану ТОВ «Бест Лізинг», що є наслідком кризи, доцільно вжити негайних санаційних заходів, таких як пролонгація строків сплати заборгованості, самофінансування, конверсія боргу у власність, збільшення номінального капіталу шляхом додаткової емісії акцій, зменшення дебіторської та часткове погашення кредиторської заборгованості. Фінансування санаційних заходів за допомогою зовнішніх джерел є недоцільним, через і так вже значний розмір позикового капіталу.

2.3 Оцінка надійності клієнтів та аналіз операцій фінансового лізингу

У той час як обґрунтувати універсальну стратегію формування лізингового портфеля, що сполучить у собі найменші ризики і високу прибутковість лізингової компанії навряд чи можливо, якість активів, напевно, найбільш важлива в змісті формування доходів і мінімізації ризиків у лізинговій діяльності. Для перерозподілу ризиків, зв'язаних з якістю активів у лізинговому портфелі, також використовується сек’юритизація. Орендна сек’юритизація являє собою важли-

вий механізм, який використовується для одержання дешевих джерел фінансування лізингових операцій і мінімізації ризиків лізингового портфеля.

Лізинговим проектом передбачено заміну існуючого насосного обладнання двадцяти каналізаційних насосних станцій КП «Дніпроводоканал» на насосне обладнання провідних закордонних фірм (в даному випадку фірми WSLO), що дасть змогу значно зменшити податкове навантаження підприємства, експлуатаційні витрати, витрати на електроенергію та зменшити ризик погіршення екологічної ситуації в місті.

Компанією – лізингодавцем виступає ТОВ «Бест Лізинг» - провідна лізингова компанія, що пропонує повний набір сервісів в Україні. Будь-яка співпраця ТОВ «Бест Лізинг» з лізингоотримувачем починається із заповнення лізингової заявки та отримання всіх необхідних документів для складання договору фінансового лізингу.

Загальна вартість проекту становить близько 7,6 млн. грн., тому для уникнення несплати або невчасних лізингових платежів лізингодавець проводить комплексний аналіз фінансового стану лізингоотримувача на основі бухгалтерської фінансової звітності і встановлює оцінку ризику клієнта та оцінку ризику продукту. Оцінка ризику КП «Дніпроводоканал» становить 4,0 (ризик прийнятний), ризик продукту – 3,8 (прийнятний).

Предметом лізингу виступає насосне обладнання фірми WSLO, що здається у лізинг на 3 роки. При цьому ставка лізингодавця становить 20%, передплата клієнта – 30%, залишкова вартість – 1%, страховка всього обладнання – 0,4%, контрактний збір – відсутній (у зв’язку з високими показниками ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості клієнта).

Рішення кредитного комітету по даній угоді наведено у додатку. Передплату клієнта у розмірі 30% фінансує «Приватбанк» (ставка кредитування 15%), але всі кредитні угоди заключає ТОВ «Бест Лізинг», для клієнта існує лише один договір – договір фінансового лізингу. В результаті даних розрахунків щорічне подорожчання обладнання складає 8,59%. Оцінка ризику постача-

льника WSLO становить 2,5 (ризик прийнятний). Загальні розрахунки за договором лізингу КП «Дніпроводоканал» приведені у додатку.

Лізингові платежі включають декілька складових. Згідно із Законом України «Про лізинг» такими складовими, що відповідають міжнародним нормам, є :

• сума амортизації об’єкта лізингу, нарахована за строк, за який вноситься лізинговий платіж;

• сума, що сплачується лізингодавцю як процент за залучений ним кредит для придбання майна за договором лізингу;

• платіж як винагорода лізингодавцю за отримане у лізинг майно (лізингова маржа);

• відшкодування страхових платежів за договором страхування об’єкта лізингу, якщо він застрахований лізингодавцем;

• інші витрати лізингодавця, передбачені договором лізингу.

У формалізованому вигляді загальну суму лізингових платежів за весь строк дії лізингової угоди можна представити виразом:

$$\sum_{i=1}^{Тл} ЛП = А + ПКр + ЛМ + СТ + І В,$$

де А — сума амортизаційних відрахувань, що нараховуються на об'єкт лізингу протягом дії лізингової угоди;

ПКр — плата як процент за залучений лізингодавцем кредит для придбання об'єкта лізингу;

ЛМ — лізингова маржа;

СТ — страхові відшкодування лізингодавцю за застраховане ним майно;

ІВ — інші витрати лізингодавця, передбачені договором лізингу;

і — тривалість лізингової угоди.

Сума амортизаційних відрахувань А визначається відповідно до законодавства України. При її обчисленні можна скористатися формулою

$$А = (Бв \cdot На \cdot Тл) : 100,$$

де Бв — балансова вартість об'єкта лізингу;

На — норма амортизаційних відрахувань, %;

Тл — строк дії лізингової угоди.

За домовленістю сторін амортизаційні відрахування можуть визначатися методом прискореної амортизації згідно з вимогами, що зазначені в Законі України «Про оподаткування прибутку підприємств».

Плата за залучення лізингодавцем кредиту розраховується з виразу

$$ПКр = (Кр \cdot Пс) : 100,$$

де Кр — кредитні ресурси (залучений лізингодавцем кредит);

Пс — процентна ставка за кредит, %.

Оскільки плата за кредит розраховується за залишковою вартістю майна, то при визначенні загальної суми ПКр береться до уваги середньорічна вартість кредитних ресурсів. За цих умов розрахунок Кр здійснюється за формулою:

$$Кр = \sum_{i=1}^{Т} \left(\frac{(Бвп + Бвк) \cdot Чзк}{2} \right),$$

Чзк — частка залучених коштів у вартості придбання об'єкта лізингу.

(2.2)

Дана формула використовується тому що лізингодавець залучив кредитні ресурси лише для часткового погашення витрат на закупівлю об'єкта лізингу, а решту витрат покривав за рахунок власних коштів.

Графік лізингових платежів КП «Дніпроводоканал», скорочений варіант платежів, що відповідає квартальним відрахуванням представлений у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Графік лізингових платежів КП «Дніпроводоканал»

№ платежу	Сума платежу	Відшкодування вартості предмету лізингу	Сума комісії, нарахованої на вартість об’єкта фін. лізингу
	грн.	грн.	грн.
Передплата	2 280 000,00	2 280 000,00	
1 квартал	596905,77	327861,64	269044,13
2 квартал	596905,77	344529,46	252376,29
3 квартал	596905,77	362044,64	234861,13
4 квартал	596905,77	380450,25	216455,52
5 квартал	596905,77	399791,56	197114,2
6 квартал	596905,77	420116,15	176789,61
7 квартал	596905,77	441474	155431,77
8 квартал	596905,77	463917,64	132988,12
9 квартал	596905,77	487502,27	109403,49
10 квартал	596905,77	512285,89	84619,87
11 квартал	596905,77	538329,46	58576,3
12 квартал	596905,77	565697,04	31208,73
Залишкова вартість	76 000,00	76 000,00	-

Зручним для клієнта є те, що суми щомісячних платежів не змінюються, тобто лізингові виплати є зручними та прозорими.

Отже, за даними таблиці 2.9 бачимо, що загальний обсяг коштів, що витратить підприємство на оновлення основних фондів за рахунок лізингових операцій становить 9518869,2 грн. Тобто переплата буде становити 1918869,2 грн. ця сума вже містить у собі інші витрати лізингодавця, що безпосередньо пов’язані з виконанням договору фінансового лізингу (витрати лізингодавця, пов’язані зі сплатою податків, доставкою, страховкою, комунальних платежів тощо).

При нарахуванні лізингового платежу лізингодавець збільшує валові доходи, а лізингоотримувач збільшує валові витрати на таку частину лізингового платежу, яка дорівнює сумі процентів або комісій, нарахованих на вартість об’єкта фінансового лізингу.

Прослідкувати окремо суми відшкодування об'єкту лізингу та суми лізингової винагороди можна на рисунку 2.10.

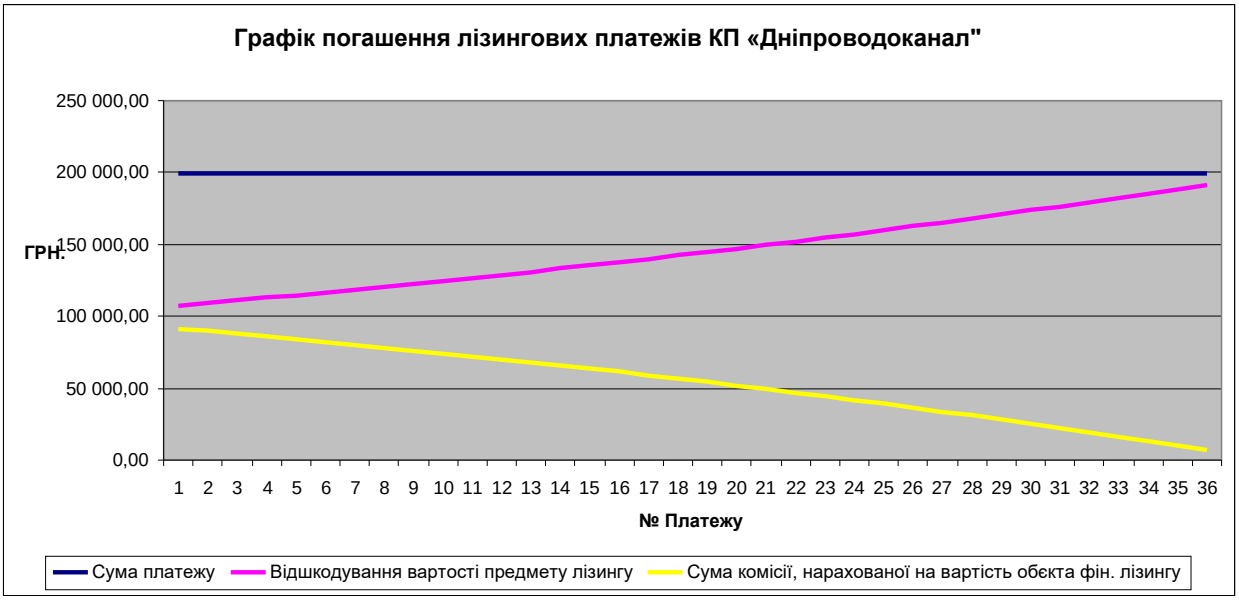

Рис 2.10 Графік погашення лізингових платежів КП «Дніпроводоканал»

При сплаті лізингового платежу в податковому обліку відображаються процентні та комісійні доходи, крім частини лізингового платежу, що компенсує вартість об'єкта фінансового лізингу, тому що зазначена частина лізингового платежу була віднесена на валові доходи лізингодавцем в податковому періоді коли здійснювалась передача (на підставі акту прийому-передачі) об'єкта фінансового лізингу лізингоодержувачу.

Таблиця 2.11

Розрахунок податкової амортизації

Квартал використання лізингового активу	Балансова вартість на початок періоду, грн..	Сума квартальної амортизації, 10%	Балансова вартість на кінець періоду	Амортизаційний виграш
1	7600000	760000	6840000	190000
2	6840000	684000	6156000	171000
3	6156000	615600	5540400	153900
4	5540400	554040	4986360	138510
5	4986360	498636	4187724	124659
6	4187724	418772,4	3768951,6	104693,1
7	3768951,6	376895,16	3392056,4	94223,79
8	3392056,4	339205,64	3052850,8	84801,41
9	3052850,8	305285,08	2747565,7	76321,27
10	2747565,7	274756,57	2472809,1	68689,14
11	2472809,1	247280,91	2225528,2	61820,23
12	2225528,2	222552,82	2002975,4	55638,21
Всього				1324256,2

Сума амортизаційних відрахувань звітного періоду (кварталу) визначається шляхом множення відповідної квартальної норми амортизації на суму балансової вартості основних фондів на початок такого розрахункового кварталу. Тобто сума періодичних амортизаційних відрахувань розраховується за лінійним принципом на основні залишкової вартості відповідної групи основних засобів. Насосне обладнання, що виступає об'єктом лізингу відноситься до 2 групи основних засобів, до якої застосовується щоквартальна норма амортизації 10%. Розрахунок податкової амортизації наведено у таблиці 2.11.

З даних таблиці бачимо, що фактично, кожного періоду КП «Дніпроводоканал» може зменшувати свої валові доходи, на суму амортизації у відповідному періоді. Це дає змогу значно скоротити обсяги податку на прибуток.

Що стосується податку на додану вартість, то згідно з Законом України «Про податок на додану вартість» продаж товарів – це операції з передачі майна лізингодавцем на баланс лізингоотримувача згідно з договорами фінансового лізингу, тому для лізингоотримувача датою виникнення його права на збільшення податкового кредиту для операцій фінансового лізингу є дата фактичного отримання об'єкта фінансового лізингу таким лізингоотримувачем (ст.7 пп.7.5.3).

Таблиця 2.12

Податковий виграш при лізинговій операції КП «Дніпроводоканал»

Показники/ квартал	Лізингові платежі	Податковий виграш за рахунок збільшення валових витрат	Економія за рахунок амортизаційних витрат	Лізингові платежі після врахування податкового виграшу
1	596905,77	104567,64	190000	302338,13
2	596905,77	63094,075	171000	362811,69
3	596905,77	58715,28	153900	384290,49
4	596905,77	54113,88	138510	404281,89
5	596905,77	49278,55	124659	422968,22
6	596905,77	44197,40	104693,1	448015,27
7	596905,77	38857,94	94223,79	463824,04
8	596905,77	33247,03	84801,41	478857,33
9	596905,77	27350,87	76321,27	493233,63
10	596905,77	21154,97	68689,14	507061,66
11	596905,77	14644,08	61820,23	520441,46

12	596905,77	7802,18	55638,21	533465,38
Всього	7162869,24	517023,89	1324256,15	5321589,19

При цьому ст. 3 пп. 3.2.1 Закону України «Про податок на додану вартість» звільняє суб'єктів фінансового лізингу від обкладання податком на додану вартість операцій зі сплати процентів або комісій у складі лізингових платежів, нарахованих на вартість об'єкта фінансового лізингу (без урахування частини лізингового платежу, що надається у рахунок компенсації частини вартості об'єкта фінансового лізингу згідно із договором). Податковий виграш в даному випадку можна прослідкувати у таблиці 2.12.

При визначенні вартості майна за умов фінансового лізингу виходять з того, що лізингові платежі включають у собівартість продукції, тому на їх величину зменшується прибуток, що є об'єктом оподаткування податком на прибуток. Отже, підприємство буде менше сплачувати податку на прибуток на величину, що дорівнює сумі лізингових платежів, помножених на ставку податку на прибуток (коефіцієнт). Ця економія коштів, по суті, зменшує вартість придбання підприємством техніки, обладнання тощо.

Таким чином, фактична вартість придбання майна за умов фінансового лізингу для лізингоодержувача становитиме

$$ФВМл = \sum_{i=1}^{Тл} ЛП - ЕК,$$

де ЕК — економія коштів на відрахуваннях до бюджету при оподаткуванні прибутку підприємства завдяки включенню лізингових платежів у собівартість продукції.

(2.3)

Отже, фактична вартість майна для КП «Дніпроводоканал» становить:
9518869,2 – 1841280,1 = 7677589,1 грн.

Враховуючи те, що для лізингоотримувача датою виникнення його права на збільшення податкового кредиту для операцій фінансового лізингу є дата фактичного отримання об'єкта фінансового лізингу, фактична вартість майна буде скоригована на суму такого податкового кредиту (1266666,7грн.)

Грошовий потік при лізинговій операції для підприємства становить:

7677589,1 – 1266666,7 = 6410922,4 грн.

При цьому витрати по роках наведені у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Річні витрати КП «Дніпроводоканал» при лізинговій операції

Витрати, грн.	2020	2021	2022
Роки	2467055,5	1813664,9	2130202

Слід зазначити, що платіж у 2020 році перевищує решту за рахунок сплати передплати по договору лізингу, а платіж у 2022 році містить у собі залишкову вартість обладнання після закінчення дії договору.

Для визначення ефекту від оновлення обладнання за рахунок лізингових операцій проведемо порівняльний аналіз такої операції із залученням банківського кредиту та інвестуванням власних коштів. Величезною перепоною для отримання банківських кредитів стає питання застави. Оскільки майно підприємств водоканалу зазвичай перебуває у комунальній власності, керівники підприємства не можуть вільно розпоряджатися ним. В свою чергу банкіри, розуміючи це, не поспішають погоджуватись на надання кредитів, бо не мають жодної гарантії того, що у разі неповернення позики, зможуть перевести заставлене майно у свою власність, а в подальшому реалізувати, зважаючи на специфічність активів таких підприємств.

Таблиця 2.14

Графік кредитних платежів КП «Дніпроводоканал»

№ платежу	Погашення відсотків	Погашення тіла кредиту	Обслуговування	Загальний платіж	Баланс
1	323263,89	443333,34	159600	926197,23	5024444,44
2	295555,55	443333,34	159600	898488,89	4581111,10
3	267847,22	443333,34	159600	870780,56	4137777,76
4	240138,89	443333,34	159600	843072,23	3694444,42
5	212430,55	443333,34	159600	815363,89	3251111,08
6	184722,22	443333,34	159600	787655,56	2807777,74
7	157013,89	443333,34	159600	759947,23	2364444,40
8	129305,55	443333,34	159600	732208,89	1921111,06
9	101597,22	443333,34	159600	493170,56	1477777,72
10	73888,88	443333,34	159600	676822,22	1034444,38

11	46180,55	443333,34	159600	649113,89	591111,04
12	18472,22	443333,34	159600	621405,48	147777,70
Всього	2050416,63	5320000	1915200	9285616,63	-

Але для порівняльного аналізу більш вигідного способу фінансування оновлення основних фондів підприємства, розрахуємо грошовий потік кредитної операції.

Перш за все розрахуємо графік кредитних платежів підприємства. Для зручності аналізування платежі розіб'ємо по кварталах, аналогічно до лізингової операції (таблиця 2.14).

Визначимо окремо суми погашення тіла кредиту та відсотків за користування кредитними послугами банку. Передплату, як і в договорі лізингу зазначимо у розмірі 30%, ставка кредитування банку 25%, строк дії кредитного договору – 3 роки, комісія банку за обслуговування - 1%.

У загальному підсумку по кредитній операції передплата буде становити 2280000 грн., що дорівнює передплаті при лізинговій операції. Також слід зазначити, що за обслуговування кредитної операції банк буде стягувати комісію, що сплачується кожного місяця і включається до загального платежу.

З таблиці 2.14 бачимо, що фактична «переплата» за обладнання при кредитній операції, становить 1685616,6 грн. Але до витрат підприємства крім безпосереднього погашення кредиту слід також віднести ряд факторів, які зазначено у таблиці 2.16. Графічно щомісячні виплати тіла кредиту та відсотків за користування банківськими послугами кредитування можна побачити на рисунку 2.15.

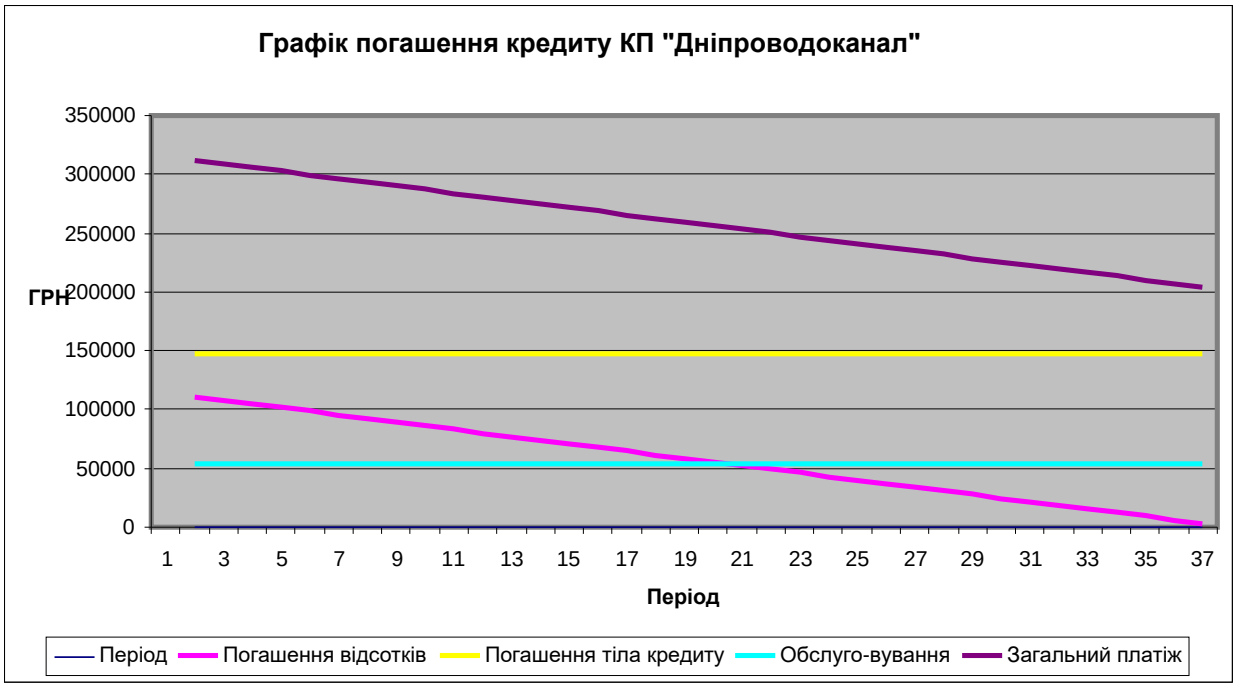

Рис 2.15. Графік погашення кредиту КП «Дніпроводоканал»

Фактична вартість майна за умови купівлі його в кредит визначається з урахуванням таких трьох обставин. 1) Виплата процентів за кредит включається у собівартість продукції. Отже, на їх величину зменшується об'єкт оподаткування податком на прибуток. 2) Підприємство, взявши кредит, повертає його за рахунок прибутку після його оподаткування. За такого механізму повернення боргу об'єкт оподаткування не зменшується на величину виплачуваних часток кредиту, а отже, підприємство не одержить економії на виплатах у бюджет, що пов'язані з оподаткуванням прибутку. 3) Придбавши основний засіб у власність за кредит, підприємство нараховує на нього амортизацію, яка є елементом витрат і включається в собівартість продукції, а отже, на її величину зменшується об'єкт оподаткування податком на прибуток.

Таблиця 2.16

Витрати підприємства на придбання обладнання за рахунок кредиту

Витрати підприємства	Сума, грн.
Передплата по договору кредитування	2280000
Повернення тіла кредиту	5320000
Повернення відсотків за кредит	2050416,63
Комісія банку за обслуговування	1915200
Страхування обладнання, 4%	304000

Всього	11869617,63

Висновок до розділу 2

Економія від зниження об’єкта оподаткування визначається множенням нарахованої амортизації за період, на який укладається угода фінансового лізингу, на ставку податку на прибуток (коефіцієнт).

Економія від включення виплачуваних процентів за кредит у собівартість продукції визначається множенням суми цих процентів на ставку податку на прибуток (коефіцієнт). Звідси фактичну вартість майна при купівлі його за кредитні ресурси ФВМк можна визначити з виразу:

$$ФВМк = ВКм + Пкр – Екк – Еа \quad (2.4)$$

де ВКм – вартість майна, що береться в кредит; Пкр — сума виплачених процентів за кредит з урахуванням комісії банку та страховим платежем; Екк — економія коштів на відрахуваннях до бюджету завдяки включенню виплачених процентів за кредит у собівартість продукції; Еа — економія коштів на відрахуваннях до бюджету завдяки амортизаційним відрахуванням, що зменшують об’єкт оподаткування податком на прибуток.

Отже, фактична вартість майна при купівлі його шляхм кредитної операції становить: ФВМк = 7600000 + 4269616,6 - 991404,15 – 1324256,15 = 9553956,3 грн.

Зазначимо, що за однакових інших умов економія коштів на відрахуваннях до бюджету при лізинговій угоді є більшою, ніж при купівлі майна за кредитні ресурси. Причина — включення до лізингових платежів амортизаційних відрахувань, завдяки яким відбувається викуп об’єкта лізингу. Якщо за фінансового лізингу повний викуп основного засобу передбачається за коротший строк порівняно з його нормативним строком служби, то замість амортизаційних відрахувань у щорічні лізингові платежі включають частку вартості цього основного засобу, визначену як результат від ділення його повної вартості на термін лізингової угоди. Однією з основних причин, що може спонукати підп-

риємство укласти лізингову угоду, є недоступність для нього кредиту і гнучкість лізингових платежів.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА МОДЕЛІ КОНТРОЛІНГУ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛІЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1 Обґрунтування концепції контролінгу діяльності лізингової компанії в умовах фінансової кризи

Однією з причин виникнення кризової ситуації на багатьох українських підприємствах є низький рівень менеджменту. Саме некваліфіковані та помилкові дії керівництва привели велику кількість суб'єктів господарювання на межу банкрутства. Істотним фактором, який зумовлює прийняття неправильних управлінських рішень, є відсутність на вітчизняних підприємствах ефективної системи контролінгу.

Фахівці в галузі санації схиляються до того, що нормальне функціонування підприємства, його фінансове оздоровлення неможливе без упровадження системи контролінгу.

Чинниками фінансової кризи вітчизняних підприємств є як зовнішні (криза в економіці, інфляція, зменшення купівельної спроможності населення тощо), так і внутрішні (прийняття невиважених, неправильних та неефективних управлінських рішень). Істотним чинником, який зумовлює прийняття неправильних управлінських рішень у фінансовій сфері, є відсутність на вітчизняних підприємствах ефективного планування, належної координації діяльності різноманітних служб, інформаційного менеджменту, внутрішнього управлінського обліку, аналізу та контролю.

Глобалізація економічних процесів, багатоваріативні ризики, зумовлені невирішеністю принципал-агентконфліктів, асиметричним розподілом інформації, нестабільністю на фінансових ринках, зловживанням та непрофесійними діями менеджменту, розвиток комунікаційних технологій, загострення конкуренції на основних ринках товарів та послуг стали причиною стійкої тенденції до збільшення числа фінансово неспроможних підприємств. Проблематика банкрутства підприємств є актуальною не лише для України та інших країн з перехідною економікою. В економічно розвинутих країнах також спостерігається

стрімке зростання кількості фінансово неспроможних підприємств. Досить часто у фінансовій кризі опиняються не лише суб`єкти господарювання, життєвий цикл яких закінчується, а підприємства, які перебувають у «розквіті сил» і є лідерами у відповідній галузі.

Проблематика антикризового фінансового менеджменту не знайшла адекватного відображення в наукових дослідженнях. Поза увагою залишаються питання реформування фінансового менеджменту у напрямку створення гнучких систем управління фінансами, які б дозволяли своєчасно реагувати на актуальні зміни у ендогенному та екзогенному по відношенню до підприємства середовищах. Метою даного розділу є дослідження основних елементів такого інноваційного ресурсу як «система антикризового фінансового менеджменту», а також окреслення концепції антикризового фінансового контролінгу як імперативу антикризового фінансового управління.

Неефективний менеджмент за «нової економіки» є головним фактором ризику. Неякісні управлінські рішення за нової економічної реальності можуть спричинити набагато більші втрати, ніж за рівних обставин за «старої економіки». Можна стверджувати, що такі традиційні інструменти управління фінансами підприємств як класичний фінансовий аналіз (з використанням окремих фінансових показників та їх нормативних значень), традиційне фінансове планування, статистичний аналіз капіталовкладень, калькулювання та ціноутворення на базі собівартості, нормування оборотних активів не відповідають потребам «нової економіки». Фінансовий менеджмент має володіти такими специфічними інструментами антикризового управління як санація балансу, двоступінчаста санація, реструктуризація активів, аутсорсінг окремих непрофільних функцій, управління затратами на основі системи «тарґет костинг» та інші.

За «нової економіки» суттєво змінюються критерії оцінки ефективності діяльності підприємства в цілому, його окремих працівників та структурних підрозділів. Вітчизняною та зарубіжною практикою переконливо доведено, що такі показники як «чистий прибуток», «рентабельність основних засобів чи ос-

новної діяльності» тощо не відображають реальної картини на підприємстві. За словами засновника найбільшого у світі підприємства – виробника мікропроцесорів «Інтел» Andy Grove, «вартість сучасного підприємства уже не визначається наявним у ньому устаткуванням». До характерних особливостей корпоративного фінансового управління відповідно до вимог «нового економіксу» належать:

· функціонування повноцінної системи ризик-менеджменту, що уможливлює регулярне відстеження та прогнозування зовнішніх і внутрішніх ризиків фінансово-господарської діяльності;

· спроможність до розробки та реалізації стратегій «на випередження»;

· використання емпірично-статистичних методів прогнозування та аналізу фінансово-господарської діяльності;

· наявність дієвої системи контролінгу та внутрішнього аудиту;

· впровадження інтегрованої системи оперативного бюджетування та стратегічного планування;

· орієнтація управлінського процесу на створення додаткової вартості та симетричний розподіл інформації.

Антикризовий фінансовий менеджмент як інноваційний ресурс є адекватною відповіддю на виклики «нової економіки». Йдеться про застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дозволяють забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішнім ризиками профілактики та нейтралізації фінансової кризи. Вважаємо, що антикризовий менеджмент, як такий, концентрується переважно саме на питаннях антикризового управління фінансами підприємства. Всі інші напрямки антикризового управління є похідними і залежать у переважній більшості від ефективності заходів у рамках антикризового фінансового менеджменту.

Для організації ефективного антикризового фінансового менеджменту важливим є чітке розуміння об`єкта антикризового управління фінансами. Серед численних трактувань об`єкта управління фінансами підприємства виділимо підхід, сформований рядом вітчизняних фахівців у сфері фінансів підприємств

(проф. М.Д. Білик, Г.Г. Нам, А.М. Поддєрьогін та інші). На думку цих авторитетних вчених, об`єктом управління фінансами підприємства є його активи, капітал та фінансові потоки, пов`язані з формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів. Погоджуючись із таким підходом, вважаємо, що зазначений об`єкт управління, адаптований до антикризової специфіки, виступає також і об`єктом антикризового управління фінансами підприємства. Антикризовий фінансовий менеджмент характеризується дворівневою структурою:

· перший рівень – система ризик-менеджменту;

· другий рівень – система управління фінансовою санацією підприємства.

Система ризик-менеджменту (СРМ) – це сукупність заходів з ідентифікації, оцінки, нейтралізації та контролю за ризиками фінансово-господарської діяльності. Йдеться передусім про комплекс профілактичних заходів, спрямованих на попередження фінансової кризи: системний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, діагностика банкрутства, впровадження системи попереджувальних заходів тощо. СРМ має бути сфокусована не лише на управлінні ризиками, а й на виявленні потенційних шансів та нових стратегічних факторів покращення фінансово-господарської діяльності. «Нова економіка» вимагає, щоб система ризик-менеджменту у тому чи іншому вигляді була запроваджена на усіх підприємствах. Причому обов`язковим та об`єктивно необхідним є запровадження ризик-менеджменту у фінансово-кредитних установах, небанківських фінансових організаціях, акціонерних товариствах та інших підприємствах, які прагнуть бути представленими на фондовому ринку. В глобальному масштабі вимоги щодо запровадження дієвої системи ризик-менеджменту були значно посилені в результаті прийняття у 2002 році у США так званого «Акта Сарбан-Окслі» (Sarbanes-Oxley Akt). Запровадження зазначеного документа стало реакцією американського уряду на фінансову кризу та банкрутство багатьох крупних компаній, цінні папери яких мали обіг на американському фондовому ринку. Наслідки Акта Сарбан-Окслі (АСО) носять глобальний характер, оскільки будь-яке підприємство (з Німеччини, України чи США), що прагне залучити інвестиції на американському фондовому ринку, має привести си-

стему корпоративного контролю у відповідність до вимог АСО. Саме тому слідом за США нормативні документи щодо посилення контролю за ризик-менеджментом на підприємствах були прийняті в Німеччині, Швейцарії, Великій Британії та у ряді інших країн. В Україні особливі акценти робляться на імплементацію ризик-менеджменту в банках. Запровадженню відповідної системи на інших підприємствах приділяється недостатня увага. Значним кроком для виправлення становища у цьому напрямку стало затвердження Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку України принципів корпоративного управління. Документ розроблено на основі міжнародних стандартів корпоративного управління та містить основні засади побудови надійного механізму управління та контролю на підприємстві, створення системи належного захисту прав капіталодавців та системи ризик-менеджменту, забезпечення транспарентної діяльності.

Іншим важливим напрямком діяльності антикризового фінансового менеджменту є подолання фінансової кризи на підприємствах, де система ризик-менеджменту не спрацювала (або вона відсутня взагалі). На таких підприємствах антикризовий менеджмент полягає в управлінні фінансовою санацією (реструктуризацією).

У концепції антикризового фінансового управління має бути відображена базова інформація про фінансово-господарське становище підприємства, проблемні сектори, основні цільові орієнтири, можливі варіанти вирішення існуючих проблем та їх експертна оцінка. Закладені в концепції ідеї та механізми конкретизуються в плані антикризових заходів (санації). Ефективність антикризового фінансового менеджменту забезпечується в результаті побудови дієздатного антикризового фінансового контролінгу, який має бути спрямований на функціональну підтримку прийняття фінансових рішень у рамках антикризового управління. Цільові орієнтири контролінгу мають бути підпорядковані цілям та завданням антикризового управління. Пропонована концепція побудови антикризового фінансового контролінгу для вітчизняних підприємств у загальному вигляді включає такі розділи:

1. Оцінка вихідної ситуації: причинно-наслідковий аналіз фінансової кризи (чи її загрози). В цьому розділі ідентифікуються вид та фаза фінансової кризи, наводяться основні фактори кризової ситуації, здійснюється аналіз сильних та слабких сторін, окреслюються перспективи розвитку підприємства в разі невжиття антикризових заходів. Результати аналізу визначають характер антикризових заходів, які необхідно вжити на підприємстві. Відповідні заходи повинні бути сконцентровані не лише на подоланні симптомів кризи, а й на нейтралізації причин її виникнення. Проблематика прийняття фінансових рішень у кризовій ситуації зумовлена такими чинниками як конфлікт інтересів, дефіцит часу, дефіцит ресурсів та альтернатив, недоліки організаційного характеру.

2. Необхідність та філософія антикризового фінансового контролінгу. Роль контролінгу в концепції антикризового управління зводиться до того, що він через свій функціональний інструментарій повинен забезпечити:

а) дієздатність системи ризик-менеджменту (на основі запровадження контролінгу ризиків);

б) планування антикризових заходів;

в) імплементацію та контроль за виконанням відповідних планів.

Саме необхідністю здійснення функціональної підтримки антикризового менеджменту із зазначених питань зумовлена необхідність антикризового фінансового контролінгу. Загальні критерії побудови системи антикризового фінансового контролінгу можна сформулювати таким чином:

· забезпечення тісної інтеграції елементів оперативного та стратегічного контролінгу;

· організація процесу планування на основі поєднання моделей «зверху вниз» з використанням принципу декомпозиції та «знизу доверху»;

· забезпечення інтеграції систем ризик-менеджменту та планування;

· делегування відповідальності за виконання планів децентралізованому рівню;

· селективний підбір інструментів контролінгу;

· гнучкість та здатність до оперативного реагування на зміни у внутрішніх та зовнішніх параметрах діяльності підприємства;

· економічність (ефект від впровадження контролінгу повинен перевищувати витрати на його організацію та здійснення);

· здатність до трансформації в систему стандартного фінансового контролінгу.

3. Основні цільові орієнтири контролінгу. Пріоритетні цілі антикризового фінансового контролінгу в тезовому вигляді можна описати наступним чином:

· активна участь у розробці концепції антикризового фінансового управління;

· інформаційне та методичне забезпечення антикризового менеджменту;

· координація процесу антикризового управління, у тому числі окремих антикризових заходів (модулів);

· функціональна підтримка ризик-менеджменту;

· контроль ефективності реалізації антикризових заходів.

4. Завдання контролінгу в розрізі окремих фаз управлінського циклу. Оскільки система контролінгу спрямована на функціональну підтримку прийняття управлінських рішень, слід передбачити специфічний набір завдань контролінгу для окремих фаз антикризового менеджменту. Основою для формулювання завдань контролінгу є концепція антикризового фінансового управління та характеристика управлінського процесу. Інформація про завдання та інструменти антикризового фінансового контролінгу в розрізі окремих складових антикризової концепції наведена на рисунку.

5. Ланки та інструменти системи контролінгу. Окремі ланки системи антикризового контролінгу будуються виходячи з функціональних потреб антикризового менеджменту. В залежності від фази фінансової кризи можуть бути використані різні інструменти контролінгу: інструменти, спрямовані на покращення ліквідності, прибутковості чи важелі стратегічного контролінгу. Пропонована система антикризового фінансового контролінгу для вітчизняних підприємств включає в себе такі основні елементи:

а) контролінг ризиків, у тому числі система раннього попередження та реагування;

б) стратегічне фінансове планування; рекомендується використовувати такі методи як мозкова атака, метод Дельфі, вартісний та портфельний аналізи, бенчмаркінг, розробка сценаріїв, Balanced Scorecard.

в) інтегрована система бюджетів, ключовим інструментом якої є інтегрований бюджет основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства;

г) управлінський облік: система обліку та розрахунку витрат і доходів, яка ґрунтується на аналізі точки беззбитковості, розподілі витрат на постійні та змінні, розрахунку суми покриття та витрат втрачених можливостей тощо;

д) стратегічний та бюджетний контроль: ідентифікація фактичних даних, план/факт порівняння та аналіз відхилень.

6. Інформаційне забезпечення прийняття фінансово-економічних рішень. Управлінська інформація має відповідати таким основним критеріям: містити ключ для вирішення існуючих проблем; визначати шляхи досягнення намічених цілей; засвідчувати високий рівень точності прогнозних оцінок; має бути релевантною та систематизована у зручній для прийняття рішень формі. Інформаційні потреби антикризового фінансового менеджменту розміщені в таких основних площинах: ліквідність та фінансування; доходи та витрати; фінансова стратегія, управління ризиками. Обсяг та характер необхідного інформаційного забезпечення антикризового управління, а отже, і складові системи контролінгу визначаються наявним фінансовим станом та гостротою фінансової кризи на підприємстві.

7. Оцінка ефективності антикризової концепції. Порядок здійснення контролю та оцінки ефективності антикризового фінансового менеджменту в цілому та окремих заходів є заключним елементом концепції антикризового фінансового контролінгу. Важливим при цьому є вироблення системи показників-індикаторів ефективності антикризових заходів, критеріїв їх оцінки та визначення контрольних періодів. В конкретизованому вигляді зазначені критерії

мають відображати вплив антикризових заходів на основні фінансово-економічні параметри підприємства. Такими критеріями можуть бути:

- фактичні та прогнозні показники ліквідності та платоспроможності;
- показники, що характеризують структуру капіталу підприємства;
- показники прибутковості та рентабельності;
- показники середньозваженої вартості капіталу та економічної доданої вартості;
- показники, що характеризують вартість підприємства та його корпоративні права.

Узагальненим критерієм оцінки може бути рівень досягнення цілей антикризового управління. Інструментом оцінки ефективності антикризового менеджменту може служити бюджет основних фінансово-економічних показників. Якщо бюджет виконується, то це означає, що антикризове управління є ефективним. Якщо ж аналіз засвідчив суттєві відхилення, необхідно окреслити заходи з корекції планів та діяльності. Імперативом антикризового фінансового менеджменту є контролінг. Запропонована в роботі концепція розбудови антикризового фінансового контролінгу зорієнтована на функціональну підтримку ризик-менеджменту (на основі запровадження контролінгу ризиків) та оптимізацію фінансових рішень у рамках санації підприємств.

Методи оцінки вартості підприємства:

• Доходний заснований на очікуваннях власника щодо майбутніх вигод від володіння бізнесом.

• Майновий (витратний, підхід з погляду акумуляції активів) заснований на уявленні про підприємство як цілісний майновий комплекс, вартість якого визначається вартістю всіх його активів, оцінених окремо, за винятком зобов'язань.

• Порівняльний (ринковий) підхід заснований на тому, що аналогічні підприємства повинні продаватися за подібними цінами.

Визначимо вартість ТОВ «Бест Лізинг» за допомогою доходного підходу методом визначення капіталізованої вартості доходів. Капіталізація передбачає

трансформацію доходів у вартість. Для визначення вартості підприємства цим методом характерний для підприємства рівень доходів переводиться у вартість шляхом його ділення на ставку капіталізації.

$$ВПк = \frac{П}{Квк}, \quad (3.1)$$

де ВПк — вартість підприємства за методом капіталізації доходу;

П — очікувані доходи підприємства, які підлягають капіталізації;

Квк — ставка капіталізації (дорівнює ставці вартості власного капіталу).

У 2021 році показник WACC становив 24,3%. Чистий прибуток (збиток) підприємства становить -1009,6 тис. грн.

Звідси вартість ТОВ «Бест Лізинг» становить:

$$ВПк = \frac{-1009,6}{0,243} = -4154,7 \text{ тис. грн.} \quad (3.2)$$

Згідно з майновим підходом вартість підприємства розраховується як сума вартостей усіх активів (основних засобів, запасів, вимог, нематеріальних активів тощо), що складають цілісний майновий комплекс, за мінусом зобов’язань.

Визначимо вартість організації методом розрахунку чистих активів:

$$ЧА = (Н + О + М) - (В + Д + П), \quad (3.3)$$

де Н - вартість необоротних активів;

О - вартість оборотних активів;

М - вартість витрат майбутнього періоду;

В - вартість забезпечення наступних витрат і платежів;

Д - вартість довгострокових зобов'язань;

П - вартість поточних зобов'язань.

Звідси:

ЧА = (2605,3 + 91416,6 + 0) – (0 + 44622,1 + 43925,4) = 5474,4 тис. грн.

На практиці рекомендується застосовувати комбінацію методу оцінки активів та методу капіталізації доходів (швейцарський метод середньої оцінки). За цим методом вартість підприємства визначається наступним чином:

$$ВПс = \frac{2ВПк + ВПа}{3}, \quad (3.4)$$

де ВПс — вартість підприємства, розрахована за методом середньої оцінки;

ВПа — вартість підприємства, розрахована на базі оцінки активів.

$$ВПс = \frac{2 \times (-4154,7) + 5474,4}{3} = -945 \text{ тис. грн.}$$

Вибір підприємств-аналогів при використанні ринкового підходу до визначення вартості підприємства здійснюється з урахуванням таких вимог:

- одна галузева приналежність з об'єктом оцінки;
- порівнянність якісних і кількісних характеристик аналога з відповідними характеристиками об'єкта оцінки;
- можливість отримання повної та достовірної інформації для порівняння характеристик аналога із характеристиками об'єкта оцінки.

Порівняльний (ринковий) підхід ґрунтується на використанні трьох основних методів:

- Метод ринку капіталу (компанії-аналога) заснований на використанні ринкових цін акцій аналогічних підприємств, які котируються на фондовому ринку і є базою для внесення коректувань у вартість акції об'єкта оцінки.

- Метод угод (продажів) дозволяє оцінити вартість підприємства в цілому або вартість контрольного пакета його акцій.

- Метод галузевих коефіцієнтів називають також методом галузевих співвідношень або правилом «золотого перетину». Використання даного методу можливе за умов наявності стабільних галузевих співвідношень між ціною та певними фінансовими показниками.

Визначення ринкової вартості підприємства методами порівняльного підходу засновано на використанні цінових мультиплікаторів коефіцієнти, які показують співвідношення між ринковою ціною підприємства-аналога (або його акції) і базовими фінансовими показниками:

$$М = Ц/ФП \quad (3.5)$$

де М - ціновий мультиплікатор;

Ц - ціна підприємства-аналога (або його акції);

ФП - базовий фінансовий показник підприємства-аналога (чистий прибуток, поточний грошовий потік, балансова вартість активів, виручка від реалізації продукції, власний капітал).

Загальна формула для розрахунку вартості за допомогою методів порівняльного підходу має вигляд:

$$ВП=М \times ФП_{оц}, \quad (3.6)$$

де $ФП_{оц}$ - базовий (той же, що використовувався для розрахунку мультиплікатора) фінансовий показник об'єкта оцінки.

Залежно від періоду, для якого здійснюється розрахунок базового фінансового показника (на конкретну дату або за певний відрізок часу), цінові мультиплікатори можуть бути: інтервальні та моментні.

До інтервальних мультиплікаторів належать співвідношення:

• ціна/прибуток;

• ціна/грошовий;

• ціна/ дивідендні виплати;

• ціна/виручка від реалізації.

Моментними мультиплікаторами вважаються співвідношення:

• ціна/балансова вартість активів;

• ціна/ чиста вартість активів

Для розрахунку вартості ТОВ «Бест Лізинг» ринковий підхід не використовується оскільки немає даних підприємств-аналогів необхідних для розрахунку (що надають лише 1 вид лізингових послуг).

Визначимо в динаміці фінансові показники які характеризують вартість підприємства, такі як EVA і CVA.

Метод EVA полягає в оцінці вартості, яка створена понад очікування капіталодавців. Розраховується за наступною формулою:

$$EVAt = NOPATt – (WACCs \cdot IKt) \quad або \quad EVAt = (ROICt – WACCs) \cdot IKt \quad (3.7)$$

NOPATt – прибуток підприємства в періоді t перед сплатою відсотків за кредити та після оподаткування (чистий прибуток + проценти за кредит);

Розрахунок NOPATt:

- Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток)
- + інші фінансові витрати
- (-) податок на прибуток

= Прибуток перед сплатою відсотків та після оподаткування.

Отже, прибуток перед сплатою відсотків та після оподаткування становить:

NOPAT (2019) = 226,3 + 2733,6 – 60,3 = 2899,6 тис. грн.

NOPAT (2020) = 2120 + 8057,6 – 94,9 = 10082,7 тис. грн.

NOPAT (2021) = –1020,8 + 8480,6 – 11,4 = 7448,4 тис. грн.

WACCs – середньозважена вартість капіталу, скоригована на податковий мультиплікатор (S);

Розрахунок WACCs:

$$WACCs = Квк * ВК/К + (1+S) * Кпк * ПК/К, \text{ де} \quad (3.8)$$

Квк – очікувана ставка вартості власного капіталу;

Кпк – очікувана ставка вартості позичкового капіталу;

ВК – власний капітал;

ПК – позичковий капітал;

К – сукупний капітал підприємства;

S – податковий мультиплікатор.

Отже, очікувані ставки вартості власного капіталу ТОВ «Бест Лізинг» мають наступні значення:

Квк (2019) = 13%

Квк (2020) = 14,5 %

Квк (2021) = 16%.

Очікувані ставки вартості позичкового капіталу у 2019-2021 роках наступні:

Кпк (2019) = 13,6%

Кпк (2020) = 15%

Кпк (2021) = 18,4%.

Тоді середньозважена вартість капіталу підприємства становитиме:

WACCs (2019) =13 * 4460,1/48204,5 + (1 + 0,25) * 13,6 * (19727,6 + 12750,6)/ 48204,5 = 12,7%

WACCs (2020) =14,5 * 6485,2/86841,9 + (1 + 0,25) * 15 * (47147 + 25534,9) / 86841,9 = 16,8%

WACCs (2021) = 16 * 5474,4/94021,9 + (1 + 0,25) * 18,4 * (44622,1 + 30061,2)/ 94021,9 = 19,2%

ІКt – сума інвестованого капіталу підприємства в періоді t (за вирахуванням елементів позичкового капіталу на які не нараховуються відсотки);

Розрахунок обсягу інвестованого капіталу ІКt:

- Сума активів підприємства на кінець попереднього періоду
- (-) забезпечення наступних витрат і платежів
- (-) кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги
- (-) поточні зобов'язання за розрахунками
- (-) інші зобов'язання, на які не нараховуються відсотки за їх користування

= інвестований капітал.

ІК (2019) = 8637 – 5284,7 – 10 – 80,5 – 495,4 = 2766,4 тис. грн.

ІК (2020) = 48204,5 – 6205,5 – 563,1 – 3,3 – 101,3 = 41331,3 тис. грн.

ІК (2021) = 86841,9 – 6514,5 – 0,1 – 79,3 = 80248,0 тис. грн.

ROICt – рентабельність інвестованого капіталу (NOPAT/ IKt) у 2019-2021 роках дорівнює:

ROIC (2019) = 2899,6/2766,4 *100 = 105%

ROIC (2020) = 10082,7/41331,3 *100 = 24%

ROIC (2021) = 7448,4/80248,0 *100 = 9%

Отже, рентабельність інвестованого капіталу різко знизилася протягом 2019-2021 років з 105% до 9% відповідно. Катастрофічно низька рентабельність у 2021 році пояснюється збитковістю підприємства внаслідок кризових явищ.

Розрахуємо економічну додану вартість:

EVA (2019) = 2899,6 – (12,7% * 2766,4) = 2548,27 тис. грн.

EVA (2020) = 10082,7 – (16,8% * 41331,3) = 3139,04 тис. грн.

EVA (2021) = 7448,4 – (19,2% * 80248,0) = –7959,22 тис. грн.

Отже, концепція EVA ґрунтується на зіставленні прибутку підприємства за певний період з витратами на капітал, інвестований у відповідному періоді.

$$CVAt = (CFROIt – WACCs) \cdot Bit \qquad (3.9)$$

CFROI – показник рентабельності інвестицій на базі Cash-flow, для розрахунку якого необхідно визначити такі показники: CFROIt = (BCFt – At) / Bit.

У даному випадку доцільніше розрахувати CFROI за статичним, більш спрощеним варіантом. За цим методом CFROI розраховується як відношення чистих грошових потоків за мінусом амортизації до суми валового інвестованого капіталу (BI):

$$CFROI = \frac{CF - A}{BI} \qquad (3.10)$$

Показник амортизації, який фігурує у формулі розрахунку CFROI за рекомендаціями BCG слід розраховувати виходячи не з даних бухгалтерської звітності, а керуючись інформацією про строки корисного використання активів. Суму амортизації пропонується розраховувати як відношення валового обсягу інвестованого капіталу до фактору майбутньої вартості грошових потоків (ФМВ):

$$A = BI / ФМВ, \qquad ФМВ = \sum_{t=1}^{n}(1 + rwacc)n\text{-}t = \frac{(1 + rwacc)n \ - 1}{rwacc} \qquad (3.11)$$

Звідси випливає такий алгоритм розрахунку CVA:

$$CVAt = (CFROI - WACCs) \cdot BI = CFt - At - WACCs \cdot BIt = BCFt – At – WACCs \cdot Bit \qquad (3.12)$$

At (2019) = 159,8 тис. грн.

At (2020) = 174,9 тис. грн.

At (2021) = 173,8 тис. грн.

Показник валового Cash-flow (BCFt) може розраховуватися за такою схемою:

Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування

+ амортизація необоротних активів

+ збільшення (зменшення) забезпечень

+ збиток (прибуток) від нереалізованих курсових різниць

+ прибуток (збиток) від неопераційної діяльності

+ витрати на сплату відсотків

- податок на прибуток

= Cash-flow (брутто)

BCF (2019) = 226,3 +159,8 +2733,6 – 60,3 = 3059,4 тис. грн.

BCF (2020) = 2120,0 + 174,9 + 8057,6 – 94,9 = 10257,6 тис. грн.

BCF (2021) = –1020,8 + 173,8 +8480,6 – 11,4 = 7622,2 тис. грн.

Показник валового обсягу інвестицій (BIt) використовуються в розрахунках як «фіктивна» сума початкових інвестицій і обчислюється за такою схемою:

Оборотні активи

- зобов'язання на які не нараховуються відсотки за їх користування;

+ балансова вартість необоротних активів (за вирахуванням гудвілу)

+ сума зносу основних засобів (наростаючим підсумком)

= BI

BI (2019) = 18830,9 – 5395,5 – 5284,7 – 90,5 – 495,4 + 29373,6 + 182,2 = 37120,6 тис. грн.

BI (2020) = 29715,3 – 801,6 – 6205,5 – 566,4 – 101,3 + 57126,6 + 357,1 = 79524,2 тис. грн.

BI (2021) = 91416,6 – 7270,2 – 6514,5 – 79,4 + 2605,3 + 530,8 = 80688,6 тис. грн.

Отже, розрахуємо CVA за наступною формулою:

$$CVAt = BCFt – At – WACCs \cdot Bit \qquad (3.13)$$

CVA (2019) = 3059,4 –159,8 –12,7% * 37120,6 = –1814,72 тис. грн.

CVA (2020) = 10257,6 – 174,9 – 16,8% * 79524,2 = –3277,37 тис. грн.

CVA (2021) = 7622,2 – 173,8 – 19,2% * 80688,6 = –8043,81 тис. грн.

Операційний грошовий потік та CF(o) та вільний грошовий потік FCF неможливо підрахувати у зв'язку з відсутністю необхідних даних, що містяться у «Звіті про рух грошових коштів».

Ринкова додана вартість MVA:

MVA = Ринкова вартість акцій (привілейованих та звичайних) – Кошти акціонерів (відкориговані). Показник MVA, враховуючи специфіку діяльності АТ, визначити ми не можемо. Результати розрахунків представлені у таблиці:

Таблиця 3.1

Основні показники ТОВ «Бест Лізинг» за 2019-2021р.р.

Показники	2019	2020	2021
EBIT	2 959,9	10 177,6	7 459,8
NOPAT	2 899,6	10 082,7	7 448,4
CF (B)	3 059,4	10 257,6	7 622,2
WACC	12,7%	16,8%	19,2%
At	159,8	174,9	173,8
BIt	37 120,6	79 524,2	80 688,6
CVA	-1 814,72	-3 277,37	-8 043,81
IKt	2 766,4	41 331,3	80 248,0
EVA	2 548,27	3 139,04	-7 959,22

З проведених розрахунків ми бачимо, що з 2019 року значення показників, що характеризують вартість підприємства дуже знизилися. Нижче наведені можливі заходи, що необхідно здійснити для підвищення показника EVA. У ТОВ «Бест Лізинг» відсутня система мотивації персоналу. Особливо негативним це є для менеджерів з продажу, адже у такі скрутні часи для компанії вони навіть не намагаються збільшити кількість наданих послуг, що сприятливо відобразилося б на фінансовому становищі підприємства.

Таблиця 3.2

Заходи, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства на основі EVA®

Критерій оцінки ефективності	Шляхи підвищення	Заходи щодо досягнення заданих шляхів
	1. Збільшення прибутку при використанні попереднього обсягу капіталу	А) Освоєння нових видів послуг; освоєння нових ринків (нових сегментів ринку); освоєння більш рентабельних напрямків діяльності. Б) Збільшення доходу, прибутку, підвищення оборотності активів і зниження витрат - як прямих, так і накладних.

EVA®	2. Зменшення обсягу наявного капіталу при збереженні прибутку на попередньому рівні	А) Ліквідація (продаж) збиткових або недостатньо прибуткових сфер діяльності. Б) Для оптимізації необхідного капіталу слід співпрацювати з найбільш надійними контрагентами, управляти дебіторською заборгованістю і перерозподіляти капітал між напрямками бізнесу. При цьому необхідно стримувати ріст бізнесу, який потребує більших вкладень капіталу, і інвестувати в напрямки, які потребують менших коштів.

Саме тому необхідно побудувати діючу систему мотивації на основі вартісних оціночних показників.

Пропонуємо побудувати систему мотивації менеджменту на основі показника економічної доданої вартості EVA, що встановлюється як визначальний критерій ефективності діяльності компанії.

Базова формула орієнтованого на показник EVA бонус-плану виглядає таким чином:

$$\text{Бонус} = \text{цільовий бонус} + y^*(\Delta EVA - EI) \qquad (3.14)$$

де: бонус - винагорода менеджера за оцінюваний період;

цільовий бонус - бонус за досягнення очікуваної величини EVA;

ΔEVA - фактичне зміна EVA за оцінюваний період;

EI - очікувана зміна EVA за оцінюваний період;

y - фіксована частка відхилення фактичного значення EVA від , очікуваного рівня, призначена для стимулювання менеджерів.

Основна ідея такого підходу полягає в наступному. Менеджери мають право на цільовий бонус, якщо вони виправдовують очікування власників щодо ефективності діяльності компанії.

Орієнтований на EVA бонус-план має три ключові параметри:

Цільовий бонус. Встановлюється на основі рівня винагороди менеджерів аналогічних підприємств.

Очікуване зміна EVA (EI). Встановлюється на рівні, що забезпечує акціонерам дохідність від своїх інвестицій, оцінених за ринковою вартістю.

Інтервал EVA. Використовується для визначення величини зниження EVA, яка робить сукупний дохід інвесторів рівним нулю, і, отже, призводить до нуля і бонуси менеджерів. Стартовою точкою у визначенні величини EI зміни EVA, очікуваного інвесторами, є фундаментальне рівняння вартості компанії V, яка визначається як сума інвестованого капіталу IC і наведеної (дисконтованої) суми очікуваних в майбутньому величин EVA.

Для кількісної оцінки очікуваної зміни EVA ринкова вартість розкладається на 2 складові:

- вартість поточної операційної діяльності (currentoperationsvalue-COV);
- вартість майбутнього зростання (futuregrowthvalue-FGV).

Величина COV показує ринкову вартість компанії, яка формується на основі ринкових очікувань щодо стабільності поточного рівня EVA компанії в довгостроковій перспективі.

Показник FGV відображає зростання (зниження) ринкової вартості компанії за рахунок ринкових очікувань щодо зміни рівня EVA в майбутніх періодах в порівнянні з поточним рівнем.

Ринкова вартість компанії може бути визначена як сума даних величин, тобто:

$$V = COV + FGV \qquad (3.15)$$

EVA є індикатором якості управлінських рішень: постійна позитивна величина цього показника свідчить про збільшення вартості компанії, тоді як негативна - про її зниження.

Доцільність створення системи преміювання на базі EVA можна оцінити на наступному прикладі. Широко вживаним критерієм заохочення менеджерів підрозділів є рентабельність інвестицій (ROI). Менеджер підрозділу, ROI якого рівне 2%, прагнутиме реалізувати будь-який інвестиційний проект, який дозволить хоч би небагато підняти рентабельність інвестицій (майже не враховуючи значення NPV, чиста справжня вартість). Навпаки, менеджер підрозділу з високим ROI проявлятиме деякий консерватизм із-за побоювання зниження цього показника. Ситуація, коли менш прибуткові підрозділи "агресивно" інвестують,

тоді як найбільш успішні інвестують дуже обережно, очевидно, не бажана для акціонерів.

3.2 Вибір джерел фінансового забезпечення нейтралізації ризиків

Згідно законодавства України, предмет лізингу обов'язково має бути застрахований. Відповідно до об'єктів, що надаються у фінансовий лізинг, а також фінансової та операційної діяльності підприємства, виникають наступні ризики: транспортні; майнові; технічні; фінансові; кредитні.

Відповідно до ризиків, що виникають на підприємстві «ТОВ «Бест Лізинг»», необхідно використовувати види страхування, що наведені нижче.

Страхування технічних ризиків: страхування електротехнічних ризиків.

Страхування транспортних ризиків: «повне» КАСКО; страхування цивільної відповідальності (перед третіми особами): ОСЦВ та ДСЦВ.

Страхування майнових ризиків: страхування будівельно-монтажних ризиків; страхування рухомого майна (машин та устаткування від поломок).

Страхування фінансових ризиків: страхування ризику неплатежу (внаслідок банкрутства контрагента); страхування інвестиційного ризику; страхування валютних ризиків.

Страхування кредитних ризиків: страхування відповідальності позичальника внаслідок неповернення кредиту; страхування кредитів під заставу.

Страхування життя і здоров'я персоналу: обов'язкове: ФСС від нещасних випадків, ФСС на випадок безробіття, добровільне медичне страхування.

Протягом 2019-2021рр. ТОВ «Бест Лізинг» співпрацювала з такими страховими компаніями як Інго Україна, QBE Україна, Оранта, СТ Іллічівське, Альянс, АСКА, УСГ, АРМА, Веско, Росно, з 2-ма страховими брокерами – Дедал і Скай брокер, а також з кептивними страховими компаніями, які обслуговують корпоративні страхові інтереси засновників – певних банків.

Джерелами покриття витрат, зумовлених непередбачуваними ризиковими обставинами у ТОВ «Бест Лізинг» є:

1) фонди страхових організацій, з якими укладено договори страхування;

2) додаткова сума в лізингових платежах, як резерв.

Взагалі, в договорі фінансового лізингу прописано, що більшість ризиків покладається на лізингоотримувача, а також у лізинговий платіж включається додаткова резервна сума, тобто фінансову відповідальність за більшість ризиків, що не покриваються страховими полісами, несе лізингоотримувач.

Основні ризики покриваються страховими компаніями, такі як транспортні, майнові, відповідальності. Інші ж ризики, що не покриває лізингоотримувач, покриваються із чистого прибутку, оскільки резервний фонд на підприємстві відсутній, субсидій з бюджету не отримує, самострахуванням не займається, інших джерел покриття непередбачуваних витрат не має.

Система оперативного планування фінансової діяльності полягає в розробці комплексу короткострокових планових завдань з фінансового забезпечення основних напрямів фінансово-господарської діяльності підприємства.

Оперативне фінансове планування необхідне підприємству для контролю за фактичним надходженням коштів на поточний рахунок, витрачанням коштів у процесі господарської діяльності, виконання поточного фінансового плану.

ТОВ «Бест Лізинг» вдається до спрощеної системи оперативного фінансового планування, коли складається лише окремі його елементи – платіжний календар та касовий план. Головною формою такого фінансового завдання є бюджет (кошторис). Підприємство самостійно вибирає види та структуру бюджетів. Розробка бюджетів на підприємстві характеризується терміном “бюджетування” і спрямована на вирішення двох основних завдань:

1) визначення обсягу і видатків, що пов’язані з діяльністю окремих структурних одиниць і підрозділів підприємства;

2) забезпечення покриття цих видатків фінансовими ресурсами з різних джерел.

Особливою формою бюджету є платіжний календар, що розробляється за окремими видами руху грошових коштів і по підприємству в цілому (у даному

разі деталізується поточний фінансовий план надходження і витрачання грошових коштів чи план доходів і видатків грошових коштів на короткий строк).

Правильно складений платіжний календар дозволяє виявити фінансові помилки, недостатність коштів, з'ясувати причину такого стану, намітити відповідні заходи, і таким чином оперативно уникнути фінансових ускладнень і забезпечити платоспроможність підприємства.

Значення бюджетів полягає у підвищенні продуктивності праці працівників підрозділів та ефективності використання матеріальних і фінансових ресурсів.

Бюджетування – це стандартизований процес, відповідно самостійно розроблених підприємством та загальновизнаних вимог і процедур. До яких у ТОВ «Бест Лізинг» відносяться:

1) Розроблення бюджетів за всіма підрозділами, що сприяє поліпшенню координації дій усередині підприємства;
2) Забезпечення єдиного процесу щодо підготовки, аналізу і затвердження бюджетів;
3) Структурованість бюджетів;
4) Обґрунтованість показників бюджетів на основі досягнутих результатів, тенденцій, економічних чинників та заданих темпів розвитку підприємства;
5) Відкритість бюджетів до змін (надання менеджерам прав коригування показників бюджету, виявлення та розв'язання потенційних проблем з метою постійного відслідковування змін в обсягах надання послуг);
6) Участь у бюджетуванні менеджерів підрозділів, що відповідають за виконання бюджету.

Особливу увагу слід приділити бюджетуванню ризиків, враховуючи специфіку та ризиковість лізингової діяльності. Ризик — це невід'ємна частина діяльності будь-якої компанії. Саме тому однією з найважливіших умов функціонування ефективної системи бюджетування є її глобальне використання в сукупності з елементами і процедурами ризик-менеджменту. Серед сучасних

інструментів ефективного управління компанією одне з провідних місць займає бюджетування. Управління ризиками на етапі планування. Схематичний порядок здійснення операцій з використанням процедур ризик-менеджменту на даному етапі (рис.3.3).

Рис. 3.3 Інтеграція процедур ризик-менеджменту на етапі планування бюджетів

З наведеної схеми і з логіки процесу випливає, що вже на стадії розробки стратегії розвитку компанії і визначення вузлових бюджетних показників доцільно використовувати первинні процедури ризик-менеджменту. Використання методів управління ризиками на цій стадії бюджетного процесу направлене на отримання якісного бюджетного продукту — *фінансового плану*. Він відображає у вартісних або натуральних показниках намічену директором та засновниками стратегію розвитку компанії на майбутній бюджетний період, складений і скоректований з урахуванням можливої дії несприятливих чинників як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Зокрема, для обліку чинників ризику при складанні фінансових планів можна як «чорнові» робочі варіанти використовувати так звані «сценарні» бюджети. Тобто скласти декілька варіантів бюджетів з урахуванням різного впливу ризиків на результати роботи компанії (оптимістичний 1, оптимістичний 2, скептичний 1, скептичний 2 і т. д.). Потім або вибирати найбільш наближений до реальності, або провести до-

датковий аналіз по мінімізації дії негативних чинників і скласти остаточний варіант бюджету.

Управління ризиками при виконанні. На цьому етапі для забезпечення максимально наближених результатів фактичної діяльності підприємства до планових показників важливе дотримання наступних принципів роботи:

✓ *перманентний оперативний моніторинг*, який полягає в безперервному здійсненні контролю над всіма або ключовими (залежно від масштабів і специфіки діяльності компанії) показниками. Тут важлива негайна у відповідь реакція співробітників і менеджерів у разі відхилення від плану або виявлення негативної динаміки яких-небудь показників або процесів;

✓ *тотальність обхвату зонами контролю і моніторингу всіх напрямів діяльності* дозволить отримувати якнайповнішу і достовірнішу картину про фінансово-господарські аспекти роботи підприємства;

✓ *колегіальність ухвалення рішень* — один з основоположних постулатів як системи бюджетування, так і, в даному випадку, підсистеми — управління ризиками. Саме цей принцип дозволяє давати об'єктивну оцінку процесів і показників і продукувати всесторонньо зважені, компетентні і адекватні рішення по управлінню бізнесом компанії.

Управління ризиками в ході аналізу. В ході аналізу виконання бюджету проводиться агрегація всіх виявлених ризиків за минулий бюджетний період, аналіз причин виникнення ризиків, аналіз слабких ланок в діяльності компанії, найбільш схильних до дії ризиків, розробка методів захисту і мінімізації негативної дії. Виробляються і вносяться зміни в методологічні документи бюджетного процесу. Алгоритмізація розрахунків бюджетних показників доповнюється необхідними корелюючими коефіцієнтами, зведення до мінімуму дії чинників ризику на процес і результати виконання бюджету. Кінцевим продуктом цієї стадії бюджетування будуть рекомендації методичного і неформальні поради емпіричного характеру для внесення змін до інституційної документації бюджетної системи підприємства і вдосконалення механізмів прогнозування і планування на майбутні бюджетні періоди.

Розробка бюджету ризиків. При здійсненні бюджетування ризиків доцільним є зведення в одну таблицю таких окремих прогнозів:

- прогноз середніх обсягів поточних операцій лізингової компанії та їхньої внутрішньої структури, тобто середніх значень прогнозного балансу і співвідношення його статей;
- прогноз оборотів операцій фінансового лізингу, тобто прогноз вартості лізингового портфеля;
- прогноз операційних витрат, у які входить заробітна плата колективу компанії, податки й інші види витрат.

Формування резервів здійснюється *щомісячно* за станом на перше число місяця, наступного за звітним і відображається в балансі компанії коригуючими проводками. Бюджетування ризиків проводиться шляхом формування резервів на ризики.

Отже, бюджетування дає змогу керівництву компанії контролювати вплив фінансових ризиків на свою діяльність, визначає потребу у фінансових ресурсах в обсягах, які необхідні для досягнення поставлених задач перед окремими підрозділами підприємства, допомагає координувати дії підрозділів з урахуванням ступенем ризикованості їх функціональних обов’язків.

Таблиця 3.4

ВИД РЕЗЕРВУ НА РИЗИК
Резерв на ризик невиконання зобов'язань
Резерв під ризик неплатежу
Резерви на покриття ризиків і втрат
Резерв під інфляційний ризик
Резерв під валютний ризик
Резерв під портфельний ризик
Резерв під ризик незбалансованої ліквідності

Для підвищення ефективності діяльності підрозділів з управління ризиками пропонується введення управлінської документація. Перелік документації може бути доповненим аналітичними записками на розсуд самого менеджера з ри-

зиків при здійсненні рапортування перед вищим керівництвом з питань уникнення, поглинання, пом'якшення ризиків.

Коло завдань, які належать до компетенцій бюджетного контролю, включає управлінський облік, аналіз відхилень, а також рапортування. В оперативних звітах (рапортах) інтерпретуються результати виконання бюджетів, наводиться оцінка основних фінансових показників, а також формулюються пропозиції, які випливають з аналізу відхилень.

Контроль складає базу для виявлення причин відхилень і визначення слабких місць на підприємстві. Завдяки рапортуванню забезпечується зворотний інформаційний зв'язок (Feed-Back-Information) між контролінгом і відповідними носіями рішень. За нормальної господарської діяльності рапорти про результати бюджетного контролю подаються керівництву щомісяця. На основі вивчення отриманих рапортів менеджмент вживає оперативних заходів щодо коригування цільових і бюджетних показників, а також підвищення ефективності виконання діяльності. Важливим завданням контролінгу в цьому зв'язку є розробка системи мотиваційних стимулів для досягнення поточних цілей.

Алокація ресурсів як інструмент бюджетування ризиків. Взагалі, у вузькому розумінні бюджетування ризиків – це процес вимірювання ризику та його розкладення на елементи з використанням результатів цього процесу при прийнятті рішень щодо розподілу ресурсів.

Основою для бюджетування ризиків є «розкладення» ризику, яке включає:

- ✓ визначення різних джерел ризику;
- ✓ визначення факторів, що генерують ризик, та носіїв ризику;
- ✓ визначення результатів за умови нейтралізації ризиків і за умови реалізації ризиків;
- ✓ виділення ризиків, прийнятих навмисно і ризиків, прийнятих ненавмисно.

Таке розкладення ризику дозволяє мати більш чітке розуміння ризиків, з якими стикається підприємство, і розуміння того, як вони змінюються. Якщо таке розкладення ризиків поєднується з його розподілом серед витрат, ресурсів,

майна, відділів, менеджерів, ми отримуємо процес, який і являє собою бюджетування ризиків.

Процес бюджетування ризиків складається з таких елементів:

- встановлення обмежень, або бюджетів ризику, на основі частини ризиків, що припадають на кожен вид ресурсів, на окремого менеджера чи на носія ризику;
- розподіл (алокація) ресурсів на основі таких обмежень;
- порівняння бюджетів ризику з частками, що припадають на кожен ресурс;
- пристосування розподілу ресурсів для того, щоб тримати величину ризиків у рамках бюджету ризиків.

Однак, бюджетування ризиків – це не просто набір кроків чи процедур. Якщо визначати його ширше, то бюджетування ризиків – це швидше спосіб мислення. Тому й дуже важко підібрати правильне визначення цього поняття.

З логічної точки зору, між бюджетуванням ризиків та показником Value at risk зв'язок такий: бюджетування ризиків вимагає вимірювання всього портфеля ризиків, в той час як VaR стосується лише одного ризику з сукупності. Однак, на практиці VaR та Risk budgeting дуже пов'язані, тому що бюджетування ризиків включає в себе кількісне вимірювання ризиків, їх накопичення та розкладення. А наявність та доступність обґрунтованого вимірювання портфеля ризиків є основою для прийняття та використання бюджету ризиків. В цьому сенсі, бюджетування ризиків є «продуктом» VaR. Але через популярність та поширеність VaR зараз дуже рідко можна почути про бюджетування ризиків. Тим не менше, VaR має деякі добре відомі обмеження, тому не виключено, що скоро якийсь інший інструмент управління ризиками витіснить VaR та бюджетування ризиків.

3.3 Прогнозування тенденцій розвитку компанії на ринку лізингових послуг

У світовій практиці лізингові послуги широко використовуються та є однією з форм капітальних інвестицій у виробництво. За даними Світового банку

в європейських країнах через лізингові послуги підприємства здійснюють від 15% до 30% інвестицій в основні фонди. Наприклад, в США, як і в країнах Європи, цей вид послуг також широко використовується, що пояснюється сприятливими економічними умовами для їх розвитку. Підприємницькі структури згаданих країн мають підтримку держави, що дало змогу підприємствам розвиватися за рахунок інвестицій через лізинговий механізм. Однією з найістотніших переваг інвестування через механізм лізингу є можливість віднесення лізингових платежів на собівартість продукції. [43, с.77-79]

Рівень розвитку лізингових послуг у країні визначають:

- нормативно-правове регулювання ринку лізингу;
- державна підтримка;
- макроекономічні умови;
- стан інвестиційного ринку;
- можливості бухгалтерського й податкового обліку.

Отже, проблемами, які гальмують розвиток ринку лізингових послуг, є такі:

1. Брак стартового капіталу у лізингових компаній для фінансування своїх послуг: власними коштами лізингові компанії покривають лише 10-ту частину своїх витрат.
2. Відсутність податкових пільг фінансування лізингових операцій. Можна виділити лише пільги на страхування за лізинговим договором. Витрати на страхування не підлягають віднесенню до валових витрат, якщо перевищують 5% загальних витрат (за винятком обов'язкових видів страхування). Згідно Закону України "Про податок на додану вартість" передача лізингових активів лізингоотримувачу за договором операційного лізингу не вважається поставкою товару й на нього не нараховується ПДВ. [Закон України «Про податок на додану вартість», ст.1 п.1.4] При цьому ПДВ нараховується на лізингові платежі за договором оперативного лізингу й на операції з імпорту товарів за договором міжнародного лізингу, включаючи й саму передачу лізингових активів. Зазначимо також: Закон Укра-

їни “Про фінансовий лізинг” визначає, що з моменту початку дії лізингової угоди сторони можуть розглядати фінансовий лізинг як оперативний.

3. Незначні терміни дії лізингових угод. У вітчизняній практиці переважають договори середньострокової дії на відміну від зарубіжних компаній, де лізингові угоди укладаються на довгостроковий термін. За даними проекту “Розвиток лізингу в Україні” Міжнародної фінансової корпорації (IFC) середній термін лізингових угод у 2021 році становив два-три роки. Разом з тим спостерігалася тенденція до зменшення кількості таких договорів з 67% у 2017 році до 54% у 2021-му.
4. Слабкий розвиток інфраструктури ринку та відсутність інформації й реклами щодо лізингових послуг. Інфраструктура лізингового ринку повинна включати широку мережу лізингових компаній, консалтингові фірми, інформаційну систему, банківські установи, маркетингові компанії, страхові й рекламні послуги, а також структури збуту та ін. Недостатній інфраструктурний розвиток ринку лізингу спричиняє інші проблеми – брак кваліфікованих кадрів і недостатню інформованість потенційних споживачів лізингових послуг.
5. Невідповідність вітчизняного законодавства нормам міжнародного лізингового права.
6. Виражена тенденція вітчизняного лізингового ринку до залежності від імпорту: близько 80% лізингових операцій є операціями міжнародного лізингу.
7. Нестабільна економічна ситуація в країні як головна причина короткотерміновості дії укладених угод. У нинішніх нестабільних економічних умовах лізингодавці не можуть дозволити розстрочити виплати за лізинговими угодами на 5-7 років, що знецінює переваги лізингу, наприклад, перед кредитом.
8. Поряд із державним регулюванням ринку лізингових послуг повинно здійснюватися саморегулювання через саморегулівні організації чи інші

об’єдна-ння професійних учасників. Такі об’єднання повинні створюватися для захисту інтересів учасників лізингового ринку.

9. Незацікавленість банків у довгостроковому кредитуванні лізингових угод.

10. Недостатня фінансова стійкість лізингодавців.

Розв’язання цих проблем потребує комплексного підходу й можливе лише за умови прийняття урядом *програми розвитку ринку лізингових послуг*. Основними напрямами в рамках цієї програми мають бути:

- удосконалення законодавчої бази, узгодження її з міжнародними нормами;
- сприяння розвитку інфраструктури ринку лізингових послуг (інформаційне забезпечення, підготовка кадрів та ін.);
- розвиток системи гарантій і страхування предметів лізингу;
- розробка комплексу заходів для збільшення іноземних інвестицій під програми лізингу;
- посилення зацікавленості банків через систему пільг у довгостроковому кредитуванні лізингових угод;
- підготовка рекомендацій щодо структури лізингових компаній, розробка критеріїв оцінки фінансової стабільності лізингодавців. [43, с.84-85]

У програмі слід передбачити механізм підвищення ефективності надання лізингових послуг через консультаційні центри, які матимуть функції безкоштовної допомоги потенційним клієнтам щодо пошуку найоптимальнішої схеми лізингу. На базі такого центру лізингові компанії можуть створити лізинговий супермаркет. Однією з особливостей такої форми роботи є те, що на одному майданчику клієнт може отримати декілька варіантів пропозицій щодо можливостей лізингу, а також супутні послуги (консультаційні, юридичні, страхові та ін.). При цьому лізингові компанії мають створити спільну базу даних клієнтів, а компанія-лізингодавець повинна буде виплатити комісійні тій лізинговій компанії, яка внесла дані клієнта до бази даних.

Фінансування як самої програми розвитку ринку лізингових послуг, так і створення консультаційних центрів має здійснюватися частково за рахунок державного бюджету, зацікавлених підприємств і компаній, а також за можливої участі у фінансуванні міжнародних фінансових організацій.

В зв'язку з кризовими явищами на фінансових ринках та в економіці, нестабільністю політичної ситуації, погіршенням доступу до кредитних ресурсів, падінням платоспроможності підприємств, призупиненням інвестиційних проектів, в найближчі роки можна очікувати:

- підвищення вимог лізингових компаній до фінансового стану потенційних клієнтів;
- підвищення авансових внесків лізингоотримувачів (на 10-15%);
- підвищення процентних ставок (на 2-3%);
- переорієнтування на більш ліквідні предмети лізингу;
- скорочення частки будівельної сфери, сільського господарства в структурі договорів фінансового лізингу;
- значне скорочення обсягів лізингового кредитування та призупинення зростання лізингового ринку;
- підвищення попиту на фінансування в національній валюті, що обумовлено значною девальвацією української валюти, її нестабільністю та ін. [16]

Проте в структурі капітальних інвестицій частка лізингу може вирости за рахунок обмеженням обсягів банківського кредитування.

Отже, неминуче відбудеться скорочення об'ємів лізингового кредитування в 2021 році в зв'язку з відсутністю зовнішнього та внутрішнього фінансування та внутрішнього платоспроможного попиту. До того ж існує ще ряд перепон для розвитку лізингової галузі в Україні:

1. Відсутня можливість формування резервів;
2. Подвійне нарахування ПДВ при поверненні з лізингу предмету від неплатника ПДВ;
3. Наявність високого специфічного мита при укладенні договорів лізингу з фізичними особами;

4. Оподаткування ПДВ комісії за договорами фінансового лізингу.

При впровадженні зазначених змін, сфера лізингових послуг буде більш захищеною, і матиме перспективу стрімкого розвитку. Традиційно в світі основний напрямок – фінансування об'єктів, щодо яких важливо для кредитора мати право власності до моменту повної сплати позики. Таку можливість уособлює в собі лізинг. Розвиток даного сектору призводить до появи пропозиції лізингу зі сплатою економічної амортизації, появи зрілих та прогнозованих ринків бувших у вжитку активів. Альтернативний банківському сектор для запозичення капіталу, відповідно формування здорового конкурентного середовища на ринку % ставок.

Основною передумовою для розвитку лізингу є сприятливе правове середовище. Через його недосконалість та нестабільність політичної та економічної ситуації в країні маємо такі показники:

- спостерігається зростання питомої ваги короткострокових договорів фінансового лізингу (до 5 років включно), так як довгострокові інвестиції стали високо ризикованими;
- серед договорів фінансового лізингу переважають угоди в галузі транспорту, сільського господарства, будівництва, проте їх ризиковість для інвестування постійно зростає.
- кількість та вартість укладених договорів фінансового лізингу за 2020 р. знизилась у порівнянні з аналогічним періодом 2019 року в зв'язку з фінансовою кризою, значним скороченням обсягів внутрішнього та зовнішнього фінансування.

Планування було прерогативою командно-адміністративної системи. Головна мета фінансового плану підприємства полягала у виявленні невикористаних ресурсів і визначенні суми платежів у бюджет, величина якої відповідала перевищенню доходів підприємства над його витратами. Сума та рівень витрат централізовано нормувались. Надмірна централізація фінансів за планово-директивної економіки послаблювала економічні стимули для розширення виробництва. Це негативно позначалось на результатах фінансово-господарської

діяльності підприємств. Державні дотації в багатьох галузях сягали значних розмірів, оскільки ці галузі були збитковими або малорентабельними. Але в умовах розвинутої ринкової економіки теорія бізнес-планування використовується при обґрунтуванні процесів освоєння нових сфер діяльності підприємств, створення нових видів бізнесу.

Для ТОВ «Бест Лізинг» пошук нових клієнтів, освоєння реалізації нових видів послуг, підвищення конкурентоспроможності тощо є необхідним для виживання і подальшого розвитку. Саме тому зросло значення перспективного, поточного та оперативного фінансового планування для забезпечення стійкого фінансового стану та підвищення рентабельності підприємства.

Система фінансового планування на підприємстві включає в себе три основні підсистеми:

· перспективне фінансове планування;

· поточне фінансове планування;

· оперативне фінансове планування.

Кожна із цих підсистем включає певні форми фінансових планів, їх зміст та чіткі межі періодів, на які ці плани розробляються. Фінансове планування – це складний процес, що включає в себе ряд етапів, відображених на рис.3.5.

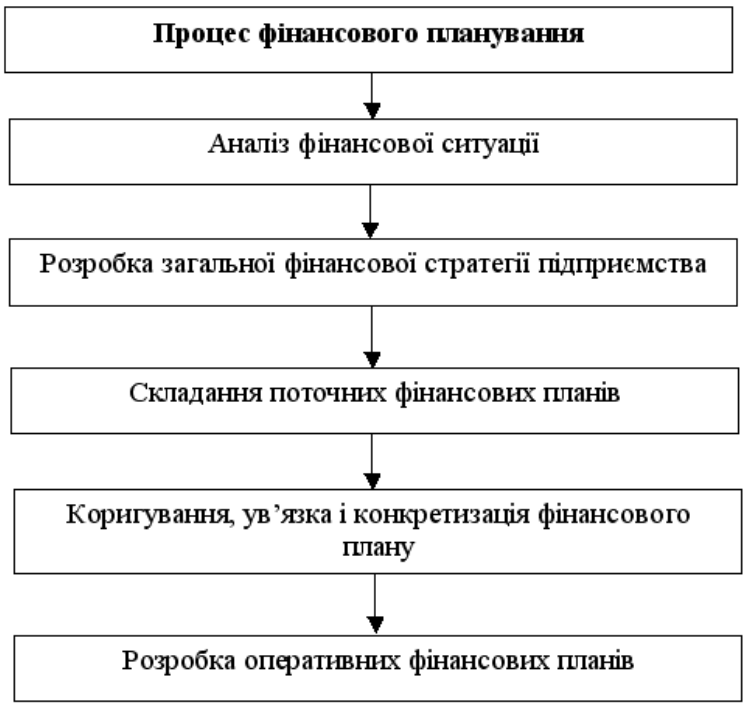

Рис.3.5 Основні етапи фінансового планування на ТОВ «Бест Лізинг»

Основними задачами фінансового планування в АТ є:

· забезпечення необхідними фінансовими ресурсами виробничої, інвестиційної і фінансової діяльності;

· врахування інтересів підприємства, акціонерів та інших інвесторів при розподілі прибутку;

· визначення ефективних напрямів вкладення капіталу, оцінка раціональності його використання;

· установлення раціональних фінансових відносин із суб'єктами господарювання; банками, інвестиційними фондами, страховими компаніями;

· забезпечення виконання зобов'язань підприємства перед бюджетом і державними цільовими фондами, банками та іншими кредиторами;

· виявлення внутрішньогосподарських резервів та мобілізація всіх видів ресурсів з метою збільшення прибутку від звичайної діяльності, зростання інших доходів;

· забезпечення контролю за фінансовим станом, платоспроможністю і кредитоспроможністю підприємства.

Внутрішньофірмовим прогнозуванням та планування у ТОВ «Бест Лізинг» займається фінансовий департамент.

Департамент формує фінансову політику під впливом трьох груп факторів:

I група – фактори мікроекономічного характеру;

II група – фактори макроекономічного характеру;

III група – специфічні фінансові фактори.

До першої групи відносяться:

- споживчий попит на продукцію (послуги), які реалізовує підприємство та товарна пропозиція;
- рівень цін на товари;
- конкурентне середовище підприємства;
- ринкова частка підприємства та його конкурентоспроможність.

До другої групи відносяться:

- податкова політика;
- оплата праці;
- регулювання доходів та цін;
- кредитно-грошова політика;
- кон’юнктура ринків ресурсів та капіталів.

До третьої групи відносяться:

- ✓ фактори часу,
- ✓ інфляція,
- ✓ ризики.

Врахування факторів ризику має важливе значення для формування фінансової стратегії. Фінансова стратегія ТОВ «Бест Лізинг» розробляється з урахуванням ризику неплатежів клієнтів, інфляційних коливань, фінансової кризи та інших непередбачуваних обставин.

Напрями фінансової стабілізації лізингової компанії:

- Формування стратегії «стискання», що забезпечує збереження поточної платоспроможності та недопущення міграції капіталу власників.
- Забезпечення ліквідності лізингового портфеля (за потребою, переведення окремих складових дебіторської заборгованості в більш ліквідну форму).
- Реструктуризація лізингового портфеля за критеріями ліквідність, рентабельність, ризик, інфляційна захищеність.
- Удосконалення системи додаткових послуг компанії.
- Підвищення “жорсткості” контролю грошових потоків компанії.
- Заморожування інвестиційних проектів (крім тих, які забезпечують формування конкурентних переваг компанії в найближчій перспективі та мають ефективні для кризових умов джерела фінансування).
- Диверсифікація джерел фінансування компанії.
- Скорочення непродуктивних складових організаційної структури компанії.

Інструменти, що забезпечують ефективність процесу фінансової стабілізації:

- Бенчмаркінг організації фінансового управління в різних компаніях.
- Формування ефективної системи інформаційного забезпечення фінансового управління компанією відповідно до міжнародних стандартів якості.
- Реінжиніринг бізнес-процесів, які мають прямий та опосередкований вплив на фінансову стабільність компанії.
- Аутсорсінг окремих бізнес-процесів з метою скорочення витрат компанії.
- Аллокація ресурсного потенціалу компанії.
- Ефективне управління грошовими потоками та фінансовими результатами компанії.

Етапи фінансової стабілізації ТОВ «Бест Лізинг» в кризових умовах:

- Забезпечення поточної платоспроможності компанії (виконання негайних зобов'язань підприємства).
- Забезпечення фінансової рівноваги компанії (отримання та капіталізація прибутку, збереження цінності компанії).
- Забезпечення фінансової стійкості в довгостроковій перспективі (забезпечення стабільного зростання цінності компанії та зниження вартості капіталу).

Місія ТОВ «Бест Лізинг» – бути лідером на українському ринку лізингу, надаючи високоякісні послуги фінансового лізингу з огляду на потреби клієнтів та мінімізацію часу на всі необхідні процеси.

Стратегічна концепція ТОВ «Бест Лізинг» – збільшення долі на ринку лізингових послуг, забезпечення довгострокового існування організації.

Місія ТОВ «Бест Лізинг» містить два основні аспекти:

Зовнішній аспект місії — розвиток ринку лізингових послуг. Лізинг забезпечує додатковий притік фінансування у виробничий сектор, таким чином, сприяючи збільшенню внутрішнього виробництва, зростанню продажів основ-

них засобів і розвитку фінансових механізмів, доступних вітчизняним підприємствам.

Нерозвиненість даної галузі в Україні - результат обмеженості довгострокових фінансових ресурсів, нечіткості законодавства, регулюючого лізингову діяльність, відсутність інформаційного забезпечення і наявності інших фінансових і не фінансових чинників, що гальмують формування ринку.

Ми прагнемо внести свій внесок до розвитку ринку лізингу за рахунок підвищення ефективності, доступності лізингових послуг, впровадження нових технологій.

Внутрішній аспект місії — цінність компанії для співробітників.

Успіх будь-якої організації залежить, перш за все, від того, хто в ній працює, на які цінності орієнтуються працівники, які відносини існують усередині організації і як вони розвиваються, які принципи і процедури є основоположними.

Лізингова діяльність вимагає від нашої компанії постійного підвищення професійних навиків співробітників у зв'язку з швидко змінною економічною ситуацією, законодавчою базою. Тому ми приділяємо особливу увагу пошуку, навчанню і збереженню співробітників в нашій компанії.

Ми знаємо, що дуже важливо привернути кращі кадри, але ще важливіше - їх зберегти. Тому ми прагнемо створювати комфортні умови роботи і будувати ефективну корпоративну атмосферу на принципах взаємовиручки, пошани, довіри, підтримки ініціативи і творчості.

Наш гнучкий і професійний підхід створює реальні цінності:

- ✓ для підприємств на всій території України - найстабільніше і конкурентоздатне джерело розвитку і фінансування;
- ✓ для кожного в нашій команді - постійне професійне, особисте і матеріальне зростання;
- ✓ для постачальників устаткування - вигідний шлях розширення ринків збуту;
- ✓ для інвесторів - постійне збільшення прибутковості акціонерного капіталу;

- ✓ для держави - легальність і прозорість бізнесу;

для суспільства - розвиток економіки і підвищення добробуту.

Одним з важливих методів стратегічного контролінгу є так званий аналіз сильних і слабких місць, а також наявних шансів і ризиків. На основі результатів аналізу ендогенного середовища розробляються рекомендації щодо:

1. Усунення наявних слабких місць;

2. Ефективного використання існуючого потенціалу (сильних сторін).

У результаті SWOT-аналізу екзогенного середовища виявляється позитивний і негативний вплив на підприємство ззовні. На основі цього виробляються пропозиції стосовно:

1. Нейтралізації можливих ризиків; 2. Використання додаткових шансів.

Таблиця 3.6

SWOT-аналіз ТОВ «Бест Лізинг»

Сильні сторони	Слабкі сторони
● низька собівартість послуг; ● широкий спектр супутніх лізингу послуг; ● якість обслуговування; ● відсутність плинності кадрів; ● швидкість надання послуг.	● відсутня система матеріального стимулювання праці; ● недостатня автоматизація процесу; ● відсутність ефективної реклами; ● відсутність відділу збуту; ● відсутні програми підготовки персоналу; ● відсутність ефективної маркетингової діяльності; ● незначне перебування на ринку порівняно з конкурентами.
Можливості	Загрози
● розширення діяльності (вихід нові ринки збуту); ● надання нових послуг (оперативний лізинг, лізинг легкового автотранспорту); ● співробітництво з постачальниками, страховиками, банками.	● висока конкуренція на ринку; ● зміна політичного та фінансового становища країни; ● законодавче регулювання (наявність пільг чи обмежень, ризик законодавчих змін); ● ризик неплатоспроможності чи банкрутства контрагентів.

Стратегічні цілі в розрізі перспектив:

Фінанси: зменшення собівартості надання послуг, збільшення чистого прибутку, підвищення рентабельності діяльності, збільшення фінансової стій-

кості та ліквідності. *Клієнти:* залучення нових клієнтів, утримання клієнтів, збільшення частки ринку.