

# Оксана Овсак

---

## Составляющие антикризисного управления лизинговой компанией в современных условиях хозяйствования

---

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 2 (20), 17-22

---

2017

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

# СОСТАВЛЯЮЩИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЛИЗИНГОВОЙ КОМПАНИЕЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ / Podstawowe elementy zarządzania antykrzysowego firmą leasingową w aktualnych warunkach gospodarczych

Adres do korespondencji:

e-mail: ovsak@i.ua

## STRESZCZENIE

Artykuł poświęcony jest identyfikacji czynników stabilności w kryzysach finansowych firmy leasingowej. Składowe to: analiza ryzyka finansowego, ogólne i specyficzne czynniki powodujące rozwój kryzysów finansowych firm leasingowych. Uzasadniono podział ryzyka finansowego spółki leasingowej na ryzyko walutowe, portfelowe i operacyjne. Zgodnie ze zidentyfikowanymi podgatunkami ryzyka finansowego, zaproponowano listę czynników zewnętrznych bezpośrednio wpływających, jak też wewnętrznych czynników kryzysów finansowych, na działalność firm leasingowych. Udowodniono, że zarządzanie kryzysowe firmy leasingowej musi opierać się na zapewnieniu jej stabilności finansowej.

**SŁOWA KLUCZOWE:** FIRMA LEASINGOWA; STABILNOŚĆ; KRYZYS FINANSOWY; RYZYKO; RESTRUKTURYZACJA; ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE.

JEL CLASSIFICATION: O32, O38

## АННОТАЦИЯ

Статья посвящена выявлению факторов возникновения финансового кризиса в деятельности лизинговой компании. Проведен анализ финансовых рисков, общих и специфических факторов развития финансового кризиса лизинговой компании. Обосновано разделение финансовых рисков лизинговой компании на валютные, портфельные и операционные риски. В соответствии с выявленными подвидами финансовых рисков, предложен перечень внешних факторов непосредственного влияния и внутренних факторов развития финансового кризиса в деятельности лизинговой компании. Обосновано, что антикризисное управление лизинговой компанией должно основываться на обеспечении ее финансовой стабилизации. Предложены направления антикризисного управления лизинговой компанией, которые опираются на финансовую стабилизацию ее деятельности.

**Ключевые слова:** ЛИЗИНГОВАЯ КОМПАНИЯ, УСТОЙЧИВОСТЬ, ФИНАНСОВЫЙ КРИЗИС, РИСКИ, РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ, АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ.

## 1. ВВЕДЕНИЕ

В кризисных условиях в Украине возрастает роль лизинговых компаний, которые призваны активно способствовать экономическому развитию. Их деятельность способствует притоку инвестиций в производство благодаря предложению эффективных механизмов финансирования,

доступных отечественным предприятиям, что положительно влияет на рост объемов внутреннего производства и активизацию реализации основных средств. Однако современная рыночная среда, которая постоянно изменяется в результате действия разнообразных факторов, вносит в деятельность лизинговых компаний элементы неопределенности,

тем же расширяя спектр потенциально возможных кризисных ситуаций.

Финансовый кризис занимает особенное место в цепочке кризисных явлений любого предприятия. Это состояние, с которым сталкиваются почти все предприятия, функционирующие в рыночной экономике. Для лизинговой компании возникновению финансового кризиса способствуют риски ее основной деятельности, поскольку она связана с организацией и, собственно, финансированием реализации лизинговых соглашений. Финансовые риски возникают при осуществлении всех финансовых операций лизинговой компании, и, таким образом, влияют на конечный результат ее деятельности. Однако сегодня недостаточно проводится комплексных исследований в сфере управления финансовыми рисками, в том числе в деятельности лизинговых компаний. Важное практическое значение приобрели вопросы исследования их сущности, определения их разновидностей и инструментов управления ими.

Разные аспекты финансовых рисков освещали в своих трудах отечественные и зарубежные ученые: I.T. Балабанов, O.I. Белей, I.A. Бланк, B.B. Витлинский, H.M. Внукова, Пилипченко, A.Ю. Харко, и другие.

Анализ работ указанных авторов дает возможность констатировать, что на данный момент в отечественной экономической теории и практике нет единственного подхода к определению факторов возникновения финансового кризиса в деятельности лизинговой компании. Дальнейшее исследование этих вопросов, а также усовершенствование методов и инструментов сокращения негативных последствий проявления финансового кризиса будет способствовать повышению эффективности функционирования и прибыльности отечественных лизинговых компаний.

Целью статьи является определение факторов возникновения финансового кризиса в деятельности лизинговой компании и разработка рекомендаций по антикризисному управлению лизинговой компанией в современных условиях.

## **2. СИМПТОМЫ ПРОЯВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЛИЗИНГОВОЙ КОМПАНИИ**

Под финансовым кризисом понимают фазу разбалансированной деятельности предприятия и огра-

ниченных возможностей влияния его руководства на финансовые отношения. Идентифицировать ее наступление помогает анализ симптомов ее проявления. Все симптомы финансового кризиса можно дифференцировать на общие и специфические. Эти симптомы могут быть зарегистрированы агентами внешней среды, такими как партнеры по бизнесу, организации-регуляторы и тому подобное, а также фиксироваться за финансовой отчетностью предприятия, в нашем случае, лизинговой компании.

К общим симптомам проявления финансового кризиса в деятельности лизинговой компании можно отнести такие как:

- уменьшение прибыли (наличие убытков) и рентабельности в динамике;
- сокращение спроса на услуги лизинговой компании;
- уменьшение премии лизинговой компании в денежном выражении и в процентном отношении;
- тенденция к росту «точки безубыточности» компании;
- существенные колебания цен на товарных и финансовых рынках;
- снижение цены акции компании;
- банкротство партнеров по бизнесу (потребителей лизинговых услуг, коммерческих банков и других финансовых учреждений), поставщиков, производителей объектов лизинга) и тому подобное.

В качестве специфических симптомов финансового кризиса выступают показатели финансового состояния лизинговой компании и динамика их изменения, а именно:

- увеличение задолженности лизинговой компании;
- уменьшение оборотных средств;
- существенные изменения в структуре пассивов в сторону увеличения удельного веса заемных средств;
- снижение уровня платежеспособности (финансовой стойкости);
- резкое снижение текущей ликвидности и др.

Выявление симптомов финансового кризиса является недостаточным для эффективного предотвращения негативного сценария развития кризисной ситуации. Поэтому следующий этап – это выявление источников возникновения кризиса. Ошибочная

идентификация источников возникновения финансового кризиса может привести к формированию неадекватных мероприятий, углубления кризиса или банкротства компании.

Процесс идентификации финансового кризиса компании основывается на распознавании по таким основным параметрам как источники (факторы) возникновения, виды финансового кризиса и фазы (стадии развития) кризиса.

Совокупность источников финансового кризиса можно разделить на две группы факторов – внешние (экзогенные) и внутренние (эндогенные). Влияние внешних факторов в большей степени имеет стратегический характер. При условии неадекватной реакции (по сути, срокам, составу мероприятий и т.д.) менеджмента компании на внешние факторы, финансовый кризис неминуем [Фатхутдинов, 2003: 216]. Такая ситуация свидетельствует об отсутствии стратегического подхода в управленческой практике конкретной компании, а также о несовершенстве (отсутствии) системы раннего предупреждения и реагирования, в круг заданий которого входит прогнозирование банкротства.

Среди основных экзогенных факторов опосредованного влияния на развитие финансового кризиса лизинговой компании можно назвать следующие:

- снижение деловой активности в целом;
- уменьшение покупательной способности населения;
- значительный уровень инфляции;
- нестабильность и несовершенство хозяйственного (регулирующего) законодательства;
- нестабильность финансового и валютного рынков;
- нестабильность налогового законодательства;
- обострение конкуренции в отрасли;
- кризис отдельной отрасли и связанных с ней отраслей;
- сезонные колебания;
- усиление монополизма на рынке;
- отсутствие протекционистской политики относительно отечественного производителя, и т.д.

Совокупность так называемых внешних факторов непосредственного влияния и внутренних факторов финансового кризиса более широка и существенно

отличается в зависимости от отрасли и специфики деятельности предприятия [Мамонова, 2011: 1].

К основным внутренним факторам финансового кризиса в деятельности любого предприятия можно отнести такие как низкое качество менеджмента, недостатки в организационной структуре, низкий квалификационный уровень персонала, недостатки в производственной сфере, в снабженческой сфере, в инвестиционной политике, низкий уровень маркетинга, потеря рынков сбыта, нехватка инноваций, дефицит финансирования, неудовлетворительная структура активов, чрезмерная доля заемного капитала, большой удельный вес краткосрочных источников привлечения капитала, роста дебиторской задолженности [Овсак, Яковлев, 2010: 137].

Основными источниками информации для идентификации финансового кризиса являются документы финансовой отчетности, а именно баланс – предприятия, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств и отчет о собственном капитале.

### 3. РИСКИ ЛИЗИНГОВЫХ КОМПАНИЙ

Следует заметить, что относительно лизинговой компании возникновению финансового кризиса способствуют риски ее основной деятельности, поскольку она связана с организацией и собственно финансированием реализации лизинговых соглашений.

Анализ совокупности рисков, свойственных лизинговым компаниям [Przetacznik, 2016: 43], показал, что главное место принадлежит финансовым рискам, поскольку именно они являются причиной основных безвозвратных потерь в случае возникновения неблагоприятных обстоятельств.

По нашему мнению, исходя из специфики деятельности лизинговой компании, финансовые риски лизинговых компаний целесообразно разделить на три группы – валютные риски, портфельные и операционные риски, как представлено на рисунке 1.

Валютные риски представляют собой вероятность валютных потерь при заключении международных лизинговых договоров [Газманов, 2009: 134].

При активном внедрении операций международного лизинга отечественные лизинговые компании должны тщательным образом следить за соответ-

ствием валюты рефинансирования и валюты лизинговой задолженности.

Финансовые потери в результате изменения валютных курсов могут быть настолько значительными, что снижат финансовую устойчивость лизингодателя и даже обусловят угрозу банкротства.

Портфельные риски представляют собой вероятность невыполнения договорных обязательств в структуре портфеля лизинговых соглашений, диверсифицированных по разным отраслям или сконцентрированных в одной отрасли в зависимости от уровня специализации лизинговой компании (степени ее универсальности).

**Рисунок 1.** Структура финансовых рисков лизинговой компании



**Источник:** предложено автором

Портфельные риски лизинговых компаний имеют двойное проявление: с одной стороны, они предопределены изменением финансового состояния лизингополучателя (неспособностью платить вовремя и в полном объеме лизинговые платежи), а с другой – особенностями деятельности конкретной лизинговой компании [Горбатенко, 2011: 124].

Операционные риски обусловлены посреднической функцией лизинговой компании. Выступая в качестве посредника между производителем и лизингополучателем, задание лизинговой компании заключается в поиске и обеспечении оптимального соотношения источников финансирования лизинговых соглашений в коротко – и долгосрочной перспективе. Невозможность получения финансирования в достаточном объеме и по приемлемой стоимости предопределяет риск потерянной выгоды.

#### 4. ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЛИЗИНГОВОЙ КОМПАНИИ

В соответствии с раскрытыми финансовыми рисками, перечень внешних факторов непосредственного влияния и внутренних факторов развития финансо-

вого кризиса в деятельности лизинговой компании существенно расширяется, как приведено ниже на рисунке 2.

Таким образом, к основным внешним факторам непосредственного влияния на деятельность лизинговой компании следует отнести: влияние общего финансового кризиса на деятельность банков-кредиторов лизинговых операций (повышение процентов по предоставленным ЛК кредитным средствам, снижение платежеспособности лизингополучателей, снижение финансовой устойчивости страховщиков объектов лизинга. К внутренним факторам, связанным с финансовыми рисками лизинговой компании следует отнести: увеличение дебиторской задолженности лизинговой компании, несбалансированный портфель лизинговых соглашений (по качеству его структуры, недостаточная его диверсификация и пр.), пренебрежение эффектами операционного и финансового рычагов менеджментом компании, увеличение удельного веса краткосрочных источников привлечения капитала, несоответствие валюты рефинансирования и валюты лизинговой задолженности.

**Рисунок 2.** Внешние факторы непосредственного влияния и внутренние факторы возникновения финансового кризиса в деятельности лизинговой компании



**Источник:** предложено автором

Если на причины возникновения внешних факторов лизинговая компания не имеет непосредственного влияния, то противодействовать, и более того, предотвращать развитие кризисных процессов, предопределенных последствиями действия внутренних специфических факторов, лизинговая компания должна.

## 5. НАПРАВЛЕНИЯ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ЛИЗИНГОВОЙ КОМПАНИИ

Поэтому антикризисное управление лизинговой компанией должно основываться на обеспечении финансовой стабилизации. Этапы осуществления финансовой стабилизации лизинговой компании в кризисных условиях должны осуществляться в такой последовательности:

1. обеспечение текущей платежеспособности компании (для выполнения ее текущих обязательств);
2. обеспечения финансового равновесия лизинговой компании (получение и капитализация прибыли, сохранения ценности компании).
3. обеспечения финансовой устойчивости в долгосрочной перспективе (обеспечение стабильного роста ценности компании и снижения стоимости привлеченного капитала).

Под финансовым равновесием компании понимается характеристика состояния ее финансовой деятельности, при которой потребность в приросте основной части активов согласуется с возможностью их формирования за счет собственного капитала. Соответственно, финансовая устойчивость лизинговой компании определяется как платежеспособность во времени с соблюдением условия финансового равновесия между собственными и заемными средствами [Кущик, 2012: 156].

Анализ отраслевых особенностей лизингового бизнеса дал возможность определить следующие направления антикризисного управления лизинговой компанией, которые опираются на финансовую стабилизацию ее деятельности:

- обеспечение ликвидности лизингового портфеля;
- следование стратегии «отсечения лишнего»;
- повышение «жесткости» контроля денежных потоков компании;
- диверсификация источников финансирования компании;
- реструктуризация лизингового портфеля;
- замораживание инвестиционных проектов с неэффективными источниками финансирования;

- сокращение непродуктивных составляющих организационной структуры лизинговой компании.

Следование стратегии «отсечения лишнего» («сжимание») обеспечивает сохранение текущей платежеспособности и недопущение оттока капитала собственников в результате быстрых темпов «снижения» ценности компании [Овсак, Кириленко, 2012: 104].

Под лизинговым портфелем понимается текущая сумма обязательств лизинговой компании на конец года в соответствии с графиками лизинговых платежей по незавершенным в течение года лизинговым соглашениям, независимо от фактической оплаты. Обеспечение ликвидности лизингового портфеля осуществляется по необходимости посредством перевода отдельных составляющих дебиторской задолженности в более ликвидную форму. В свою очередь, реструктуризация лизингового портфеля должна осуществляться по критериям ликвидности, рентабельности и учета финансовых рисков.

Для уменьшения финансовых рисков осуществляется замораживание инвестиционных проектов лизинговой компании. Последний инструмент не используется для проектов, обеспечивающих формирование конкурентных преимуществ компании в ближайшей перспективе и имеют эффективные для кризисных условий источники финансирования.

## 6. ВЫВОДЫ

Выполняя роль посредника на рынке финансовых услуг, лизинговые компании должны обеспечить непрерывное поступление средств для финансирования лизинговых проектов при одновременной разработке стратегии финансирования деятельности в целом. Но для лизинговых компаний Украины характерным является отсутствие системного подхода к обоснованию политики управления финансовыми рисками. Предложенные инструменты антикризисного управления лизинговой компанией направлены на оптимизацию структуры капитала компании, портфеля долговых обязательств, минимизацию платежей за пользование привлеченным капиталом и максимизацию финансового результата ее деятельности.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Берчак, Н.О., (2014) *Лізинговий ринок України: проблеми функціонування та стратегія регулювання* // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://libfor.com /index.php?newsid=1063>
2. Газманов, А.В., (2009) *Лизинговый бизнес*. Москва: Юрайт – М, 134.
3. Горбатенко, О.А., (2011). Проблеми та перспективи розвитку лізингових відносин в Україні. *Фінанси України*. №13, 123-126
4. Кущик, А.П., (2012). Сучасний стан та проблеми розвитку лізингу в Україні. *Вісник запорозького національного університету*. №1, 156.
5. Мамонова, П.Р., (2011). *Лізинг як важливий інструмент фінансування економіки України: етапи розвитку, особливості, результати* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.finaleam.com/lifers-814-2.html>
6. Фатхутдинов, Р.А., (2003). *Управленческие решения*. Москва: ИНФРА-М, 216
7. Овсак, О., Яковлев, Д., (2010). Визначення основних проблем та перспектив розвитку лізингу в Україні. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Зб. наук. пр.* №31, 136-141.
8. Овсак, О., Кириленко, О., (2012). Эффективность применения лизинга на предприятиях. Проблемы підвищення ефективності інфраструктури: Зб. наук. пр., 100-106.
9. Przetacznik, S., (2016). Enterprise risk management-fashion or necessity? *Zarządzanie. Teoria i Praktyka* № 17(3), 41-49.