

УДК 005.915

## ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРУКТУРИ ЛІЗИНГОВОЇ КОМПАНІЇ

ГОРДІЄНКО Т., аспірант кафедри банківської справи КНТЕУ

Розвиток теорії та практики бюджетування сприяв активним дослідженням наукових проблем щодо формування фінансових структур на підприємствах і в банківських установах. Значний вклад у розв'язання цих питань внесли В. Гамаюнов [1], В. Хруцький [2], Б. Башілов, Д. Кислов [3], Є. Добровольський, Б. Карабанов, П. Боровков, Є. Глухов, Е. Бреслав [4] та ін. Однак проблеми формування фінансової структури лізингової компанії в економічній літературі майже не розглядалися.

Потрібно відзначити, що за останні два роки ринок лізингу в Україні значно активізувався [5], що обумовило потребу в підвищенні ефективності фінансового менеджменту лізингових компаній, важливою складовою якого є фінансове планування. Необхідною передумовою налагодження дієвої системи фінансового планування є формування фінансової структури 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 (рис. 1).

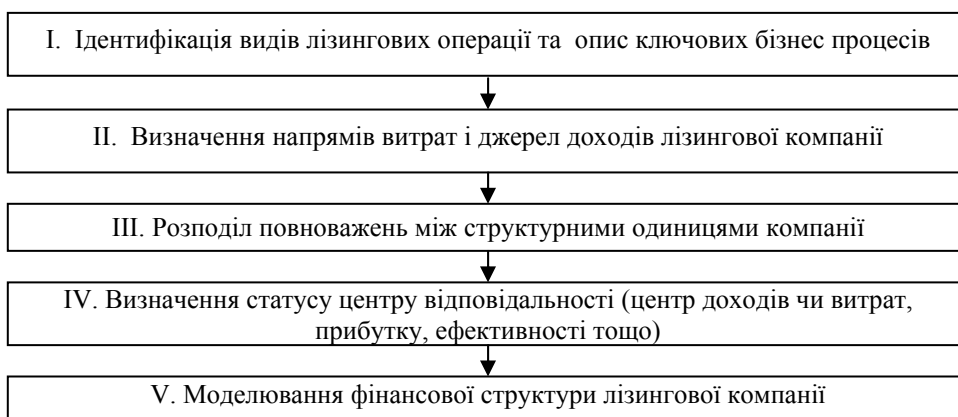


Рис. 1. Етапи формування фінансової структури лізингової компанії

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-економічні 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 (табл. 1).

Таблиця 1

**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, зокрема у фінансовій структурі виробничих підприємств: *по-перше*, виділяються центри витрат, відповідальні за витрати на виробництво; *по-друге*, центри витрат розподіляються на центри управлінських витрат і центри нормативних витрат, які відповідають за дотримання нормативів витрат на виробництво продукції, робіт або послуг. 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 (табл. 2).

Таблиця 2

**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	
Господарський відділ	Кредитний менеджер

Лізингові компанії, що спеціалізуються на оперативному лізингу, можуть мати у своєму розпорядженні склади для зберігання предметів лізингу, які виступають центрами витрат. Однак якщо лізингова компанія використовує їх не лише для власних потреб, а й здає в оренду, то склади можуть розглядатися і як центри доходів.

Для лізингових компаній з розгалуженою організаційною структурою доцільно використовувати прогресивний підхід до побудови фінансової структури (рис. 2).

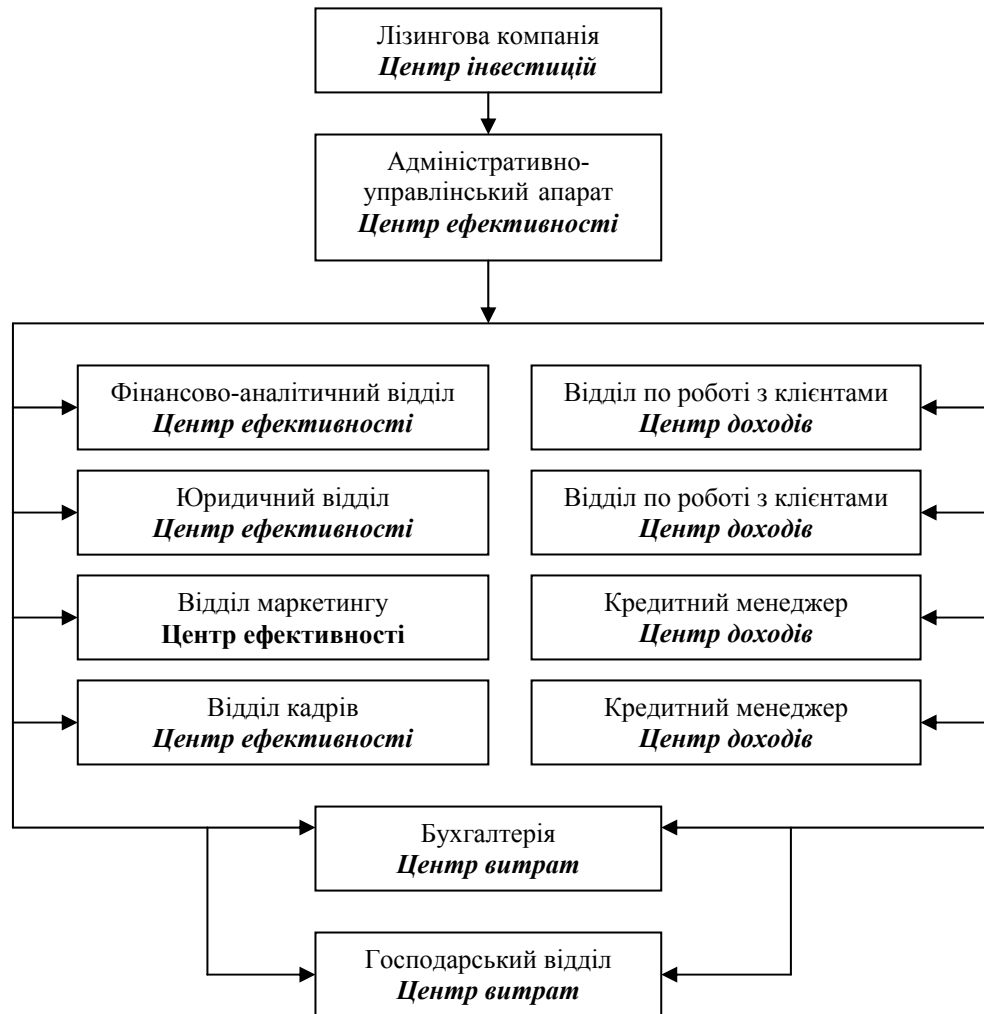


Рис. 2. Фінансова структура лізингової компанії за прогресивним підходом

Деякі з центрів відповідальності змінюють свій тип при прогресивному підході. Це пов'язано з тим, що аналізується не лише дохідність чи збитковість центру, а також його вплив на загальний прибуток лізингової компанії. Наприклад, за прогресивним підходом фінансово-аналітичний відділ набуває статусу центру ефективності. Обумовлено

це тим, що безпосередньо центр ефективності не приносить доходів, однак відповідає за фінансові результати окремих напрямів діяльності лізингової компанії. Аналогічно слід розглядати юридичний відділ, відповідальний за якість юридичного супроводження лізингової угоди, що опосередковано впливає на результати діяльності компанії. До того ж, цей відділ може надавати клієнту комплекс супутніх до лізингу послуг, що значно збільшує ціну лізингової угоди, і відповідно прибуток по ній.

Відділ маркетингу несе відповідальність за формування збалансованого продуктового портфеля, а також якість лізингових послуг завдяки спрощенню тих чи інших процедур їх надання, розробки комплексу супутніх послуг. Це слугує підставою для розгляду відділу маркетингу як центру ефективності. Відділ кадрів лізингової компанії здійснює підбір висококваліфікованого персоналу і може досягти значної економії на витратах щодо утримання персоналу та витратах, пов'язаних із підтримкою стандартів якості надання лізингових послуг, що відображається на прибутковості лізингової компанії.

Центрами ж витрат вважаються лише ті підрозділи, які ніяким чином не задіяні у процесі генерування доходів. До них належать функціональні підрозділи, що відповідають лише за адміністративні витрати (загальні корпоративні витрати, витрати на утримання персоналу відповідних підрозділів, основних засобів, офісного обладнання, на підтримку зв'язку, службові відрядження тощо).

Слід відзначити, що центр інформаційних технологій лізингової компанії може отримати статус центру ефективності у тому випадку, коли його діяльність спрямована не лише на обслуговування внутрішніх процесів, а й входить до складу лізингової послуги, збільшуючи її вартість. Наприклад, налагодження програмних продуктів на устаткуванні, що передається в лізинг.

Сама ж лізингова компанія виступає центром інвестицій, який має право керувати не лише оборотним капіталом, а й необоротними активами, зокрема здійснювати інвестиції. У такому випадку центр інвестицій контролює окупність інвестицій і відповідає за їх доцільність. До того ж лізингові компанії, що спеціалізуються на фінансовому та оперативному лізингу можуть мати у своїй структурі невеликі виробництва, ремонтні цехи, станції технічного обслуговування тощо, які за простим підходом необхідно розглядати як центри витрат. Наявність супутніх послуг завжди збільшує ціну лізингу, тим самим безпосередньо впливає на прибуток лізингової компанії, і відповідно має розглядатися як центр прибутку або центр ефективності.

Прогресивний підхід прийнятний і для лізингових компаній з розвинутою філійною мережею (рис. 3), де головний офіс компанії може розглядатися або як центр прибутку (у разі обслуговування клієнтів), або як центр ефективності, якщо займається лише адмі-

ніструванням процедур. Філії ж можуть набувати статусу центрів прибутків, коли вони відповідають за витратну та дохідну частину своєї діяльності, або центрів витрат, коли новостворена філія упродовж встановленого часу не приносить дохід до настання періоду окупності або у разі, коли філія створювалась не з метою отримання прибутку, а для вирішення певних стратегічних цілей (наприклад, завойовування нового сегмента ринку).

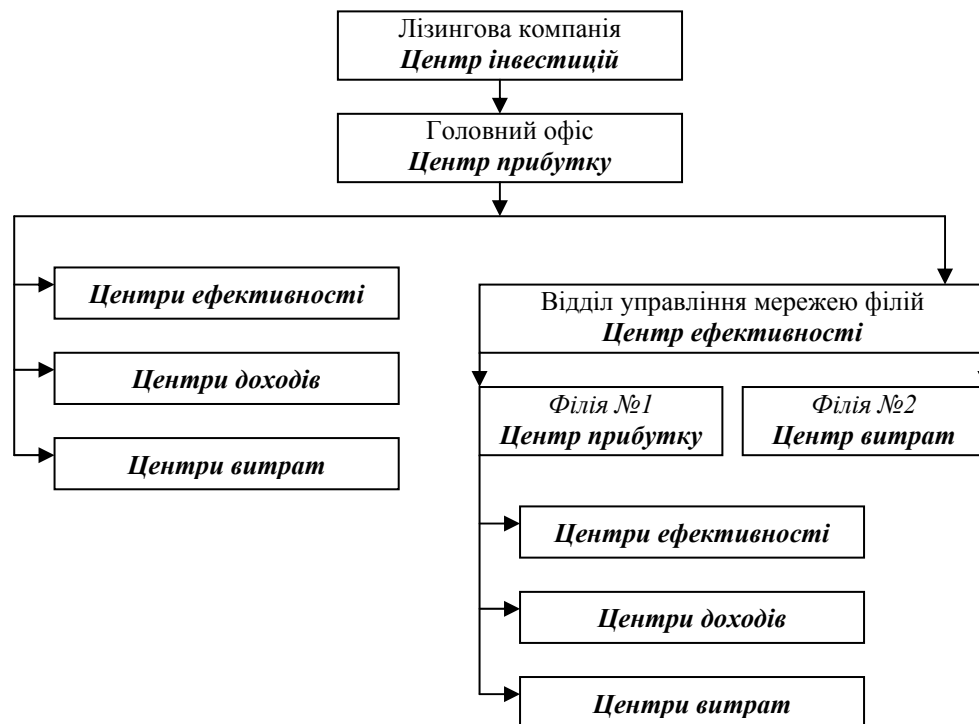
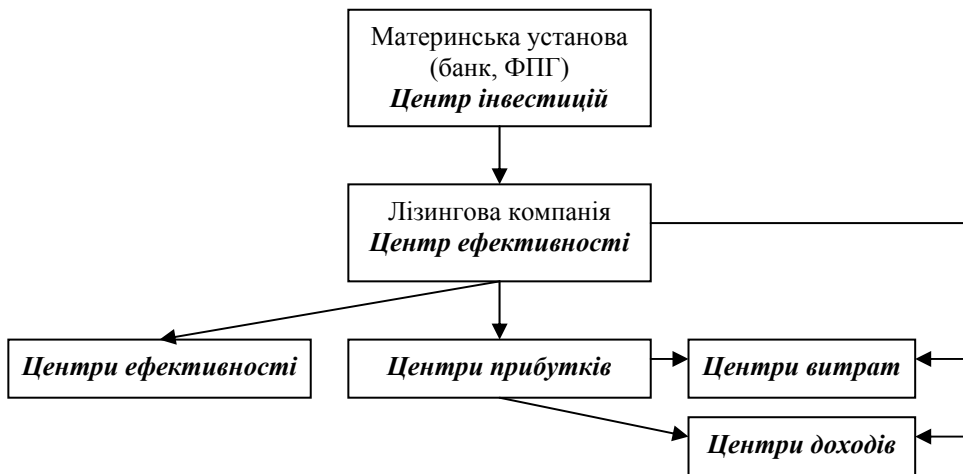


Рис. 3. Фінансова структура багатфілійної лізингової компанії за прогресивним підходом

Прогресивний підхід доцільно використовувати також кептивним лізинговим компаніям. Обумовлено це тим, що такі компанії вже входять до багаторівневої фінансової структури, побудованої за прогресивним підходом (рис. 4). Особливість фінансової структури кептивної лізингової компанії полягає в тому, що материнська компанія (банк, фінансово-промислова група (ФГП) тощо) виступає центром інвестицій, а лізингова компанія – центром ефективності. До того ж, будуючи фінансову структуру за таким підходом можна отримати інформацію щодо ефективності інвестування коштів і джерел прибутків, що спрощує процедури прийняття рішень стосовно розвитку лізингової компанії.

Лізингові компанії можуть формувати фінансову структуру за проектами, що доцільно лише в компаніях з широкою диверсифікацією продуктового ряду, коли кожен лізинговий продукт має специфічні

характеристики. Більшість же сучасних вітчизняних компаній пропонують типовий асортимент лізингових продуктів, що не дозволяє використовувати цей принцип.



**Рис. 4. Фінансова структура кептивної лізингової компанії за прогресивним підходом**

Із розвитком лізингу, його видів і форм, підвищенням кваліфікаційного рівня персоналу та диверсифікацією клієнтської бази найбільш перспективним варіантом видається розробка фінансової структури за комбінованим підходом. Відповідно до нього фінансова структура може набувати вигляду матриці, по горизонталі якої будуть представлені лізингові проекти (типи лізингових продуктів), а по вертикалі – центри фінансової відповідальності, що задіяні в управлінні ними. Слід зауважити, що прогресивний підхід об'єднує переваги фінансової структури за центрами відповідальності та проектами.

Отже, на основі формування ефективної фінансової структури лізингова компанія може:

- ідентифікувати внесок кожної бізнес-одиниці (підрозділу, регіональної установи, 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.

Однак для одержання цих переваг лізингова компанія повинна розробити концепцію формування фінансової структури; визначити критерії, адекватні особливостям її діяльності; спрогнозувати резуль-

тати від впровадження фінансової структури, а також навчити співробітників шляхом організації тренінгів та ін. 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 дозволить досягати поставлених цілей шляхом найбільш ефективного використання фінансових ресурсів.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. *Хруцкий В. Е.* Внутрифирменное бюджетирование / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. — М. : Финансы и статистика, 2008. — 464 с.
2. *Хруцкий В. Е.* Системы бюджетирования. Семь шагов по эффективной постановке бюджетирования / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. — М. : Финансы и статистика, 2007. — 176 с.
3. *Кислов Д.* Составление финансовых планов: методы и ошибки / Д. Кислов, Б. Башилов. — М. : Вершина, 2006. — 384 с.
4. *Бюджетирование шаг за шагом* / Е. Добровольский, Б. Карabanов, П. Боровков и др. — СПб. : Питер, 2008. — 448 с.
5. *Експрес* результати дослідження ринку лізингу України. 2008 рік. — Режим доступу : <http://www.leasing.org.ua/ua/news/?pid=1222>.