

## ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ КОМПАНІЇ НА ЗДІЙСНЕННЯ ЛІЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Розглянуто питання впливу організаційної структури компанії на здійснення лізингової діяльності та досліджено залежність між ефективністю діяльності лізингової компанії та мінімізацією ризиків, що виникають у процесі її здійснення в Україні. Виділено ряд чинників, що впливають на визначення організаційної структури лізингової компанії та запропоновано етапи її створення.*

*In the article the question of influencing of organizational structure of company is considered on realization of leasing activity and explored dependence between efficiency of activity of leasing company and minimization of risks which arise up at its realization in Ukraine. The row of factors is also selected that influence on determination of organizational structure of leasing company and the stages of its creation are offered.*

**Ключові слова:** лізинг, лізингові відносини, організаційна структура, підрозділи компанії, фронт-офіс, бек-офіс.

**Вступ.** Наразі лізинг дуже успішно застосовується в усьому світі, та швидкими темпами зміцнює свої позиції в Україні. Упродовж 2006–2007 рр. кількість лізингових компаній збільшилася на 38 % (з 65 до 90 компаній), а загальна вартість портфелю лізингових угод зросла приблизно на 432 %, тобто з 716 млн дол. США на 1 січня 2007 до 3 792 млн дол. США на 1 січня 2008 р. Кількість працівників у лізинговій індустрії також збільшилась на 34 %, та складає майже 1900 чоловік, це висуває все вищі вимоги до удосконалення організаційної структури лізингових компаній.

Це пов'язано з тим, що лізинг задовольняє вимоги, яких не задовольняють інші форми оновлення фондів підприємств. Однак, необхідно зазначити, що при здійсненні лізингової діяльності виникає ряд ризиків, які не властиві іншим сферам фінансової діяльності. Тому перед лізинговою компанією постає питання побудови ефективної організаційної структури, яка б сприяла мінімізації операційних ризиків компанії.

Вагомий внесок у дослідження питань організації лізингової діяльності та управління ризиками лізингової компанії зробили ряд вітчизняних вчених, серед яких: Н. І. Коваленко [1], В. О. Льощенко [2], В. В. Маліков [3], Т. В. Ковальова [3], Г. В. Поясник [3], Є. Авер'янова [4], Л. Артем'єва [4], А. Бобяк [4], В. Василенко [4], Т. Донець [4], Г. І. Купалова [5], Ю. С. Гринчук [5], Г. О. Холодний [6], Ю. С. Гринчук [7] та ін. Однак, з огляду на те, що дотепер в Україні ще не вирішено ряд проблем щодо побудови оптимальної організаційної структури лізингової компанії, це питання потребує подальшого дослідження, глибокого наукового обґрунтування та являється надзвичайно перспективним напрямком для наукового пошуку і практичних розробок.

**Постановка завдання.** Виходячи з вищевикладеного, метою написання цієї роботи є визначення оптимальної організаційної структури, яка дасть змогу підвищити ефективність роботи компанії та забезпечить її стабільність за рахунок зменшення ризиків.

**Методологія.** Для досягнення поставленої мети були проведені дослідження з використанням логічного методу, за допомогою якого визначено основні етапи проходження лізингової угоди в поетапній карті операційного процесу. Також, за допомогою аналізу було проведено дослідження структур зарубіжних компаній та виявлено чинники, від яких залежить її формування. Поряд з цим використання синтезу дало змогу виділити етапи створення організаційної структури лізингової компанії, а саме: складання поетапної карти операційного процесу компанії в якій визначаються ключові кроки проходження лізингової угоди, які трансформуються у функції, що формують функціональні групи, а останні в свою чергу створюють відповідні організаційні одиниці або відділи, які і складають організаційну структуру компанії. Автором проведено теоретичне викладення матеріалу з використанням статистичних даних з питання лізингової діяльності.

**Результати дослідження.** Ефективність роботи компанії може бути забезпечена за напрямками, які включають в себе пошук клієнтів, їх оформлення, а також покращення взаємодії між підрозділами компанії під час проведення лізингової угоди. Швидкість пошуку клієнтів та їх оформлення досягається за рахунок орієнтації компанії на збільшення продаж та включає швидко оцінку платоспроможності лізингоодержувача та прискорення оформлення лізингових угод.

У світовому досвіді лізингові компанії мають тенденцію на збільшення кількості лізингових угод за рахунок зменшення кількості працівників бек-офісу (тих, що не працюють безпосередньо з клієнтами) і збільшення персоналу фронт-офісу (продавців лізингових послуг) [2]. Цей підхід має свої переваги і недоліки, що виявляються на практиці в умовах становлення лізингового ринку України.

В умовах відносно ринкової нестабільності, збільшення продаж, що є безпосередньо результатом збільшення персоналу фронт-офісу, має обов'язково підтримуватися адекватним аналізом кредитоспроможності клієнтів і відповідно, контролем пов'язаних з цим ризиків. Іншими словами, пропускна здатність компанії повинна дозволяти зберегти рівень ризикованості лізингового портфеля. В іншому випадку лізингова компанія може зустрітися із серією неплатежів, результатом чого будуть додаткові фінансові витрати і відповідне зменшення прибутку. Саме тут правильна структура лізингової компанії може виступати в ролі вирішального фактора збереження ефективності її роботи.

Організаційна структура лізингової компанії залежить в першу чергу від трьох визначальних чинників: по-перше, від розміру компанії (за кількістю персоналу), по-друге, від кількості її власних та залучених ресурсів, і по-третє, від її

територіального розташування (наявності регіональних представництв). У той же час, специфіка діяльності компанії може також виступати одним із впливових факторів на формування її організаційної структури. Тому необхідно структурувати лізингові компанії за кількістю персоналу, маючи на увазі при цьому адекватне ресурсне забезпечення їх діяльності. Але необхідно звернути увагу і на покращення взаємодії відділів всередині компанії, що також може значно скоротити час укладення лізингових угод. Водночас стримуючим фактором є прагнення компанії зберегти рівень безпеки шляхом мінімізації фінансових та операційних ризиків.

Коректне формування та відлагоджена робота організаційної структури компанії зокрема допомагає знизити операційні ризики її функціонування. Основні операційні ризики лізингових компаній включають в себе: помилки в оформленні та проведенні угод, технологічні збої в системі проведення та моніторингу угод, а також можливості проведення фінансових махінацій з боку персоналу компанії [4]. Чим більша компанія, тим більші її операційні ризики і, відповідно, вплив організаційної структури на ефективність її роботи.

Таким чином, питання організаційної структури є найбільш актуальними для великих та швидко зростаючих лізингових компаній. З метою мінімізації вищезгаданих фінансових та операційних ризиків організаційна структура лізингової компанії має відповідати загальним принципам її будови, основними з яких є [3]:

– ієрархічне розмежування функцій відділів продажу (відділу роботи з клієнтами або фронт-офісу), і служб/спеціалістів, які займаються аналізом ризиків, адмініструванням лізингових угод, юридичною перевіркою документації та перевіркою стану предмету додаткової застави;

– незалежність служби внутрішнього аудиту компанії від інших служб та підрозділів;

– колегіальність прийняття рішень, які несуть в собі потенційні ризики.

Розмежування функцій відділу продаж з іншими вищезгаданими підрозділами може допомогти запобіганню ризиків пов'язаних з завищенням оцінки лізингового майна, одержання неліквідних активів в заставу, порушення процедур оформлення угод, відхилення від установлених умов договору, відсутності частини документів, порушення порядку проплати і т. п.

Дотримання другого принципу дає змогу сформувати систему ефективного внутрішнього контролю за діяльністю підрозділів лізингової компанії та запобігти «фільтрації» інформації, яка доводиться до керівництва компанії.

Для дотримання третього принципу, лізингові компанії (за типом банків) створюють кредитні комітети для прийняття остаточного рішення щодо підтвердження лізингової угоди, а великі лізингові компанії додатково формують комітети управління ризиками із залученням засновників або їх представників. Членами кредитного комітету зазвичай є голови підрозділів, провідні спеціалісти і генеральний директор лізингової компанії.

Створення/реорганізація організаційної структури компанії ґрунтуються на таких етапах. Спочатку складається поетапна карта операційного процесу компанії в якій визначаються ключові кроки проходження лізингової угоди. Після цього ці кроки трансформуються у функції, які формують функціональні групи. Функціональні групи в свою чергу формують відповідні організаційні одиниці або відділи, які і складають організаційну структуру компанії. Потім визначається порядок та принципи взаємодії між відділами компанії, складаються посадові інструкції для кожного працівника всередині відділів, призначаються члени кредитного комітету та підключається система внутрішнього аудиту.

Поетапна карта операційного процесу компанії містить такі визначальні етапи проходження лізингової угоди [4]:

– пошук клієнтів;

– заповнення заявки на лізинг та подання відповідних документів;

– прийняття рішення на засіданні кредитного комітету;

– підписання лізингової угоди;

– отримання авансового платежу та поставка предмету лізингу;

– моніторинг проходження угоди;

– оформлення закінчення дії лізингової угоди.

Одним із важливих компонентів карти операційного процесу виступає створення алгоритму дії компанії під час виникнення нестандартних ситуацій (неплатежі, пошкодження предмету лізингу і т. п.).

Функції, які необхідні для виконання на кожному етапі карти операційного процесу, групуються за функціональною ознакою та закріплюються за відповідними підрозділами/спеціалістами.

Під час визначення взаємодії між відділами компанії, особлива увага приділяється як процесу моніторингу проходження угоди, так і моніторингу роботи підрозділів.

Моніторинг дозволяє відстежувати/контролювати чотири основних види ресурсів: час, гроші, трудові ресурси та матеріальні активи. У лізингових угодах контроль часу означає своєчасність оплати лізингових платежів, надання послуг, виконання фінансових та інших зобов'язань [8]. Контроль грошей означає контроль фінансових потоків всередині компанії, а також поповнення резервів та їх достатності. Контроль трудових ресурсів передбачає контроль кваліфікації, численності персоналу і правильний розподіл навантаження між фахівцями. Моніторинг активів включає контроль стану лізингових активів та предмету додаткової застави.

Моніторинг здійснюється за допомогою ведення бази даних лізингової компанії, яка має надавати інформацію менеджерам вищої ланки для прийняття рішення і дозволяти [3]:

– отримувати загальну картину стану лізингового портфелю на кожен момент часу;

– оцінювати стан та статус кожної лізингової угоди;

– оцінювати своєчасність виконання своїх обов'язків підрозділами компанії;

– отримувати агреговану фінансову інформацію для регулювання фінансових потоків всередині компанії.

У відповідності із зазначеними принципами можна виділити два типи організаційної структури для лізингових компаній: повна та спрощена. Ці структури можуть бути використані як новоствореними лізинговими компаніями, так і тими, що знаходяться у процесі реорганізації, як шаблони на етапі формування функціональних груп для визначення їх

оптимальної організаційної структури.

Слід зазначити, що лізингова компанія, що має 5–6 осіб персоналу, не має потреби в якій-небудь деталізованій організаційній структурі. Простий розподіл обов'язків між працівниками буде чудово працювати в цьому випадку [5]. Ризики при цьому невеликі, тому що практично всі працівники беруть участь у процесі проведення лізингових угод і обмін інформацією про стан угод є практично ідеальним.

Для компаній з чисельністю від 7 до 15 осіб рекомендується спрощена структура, що допоможе упорядкувати розподіл обов'язків і повноважень усередині компанії з метою мінімізації потенційних ризиків (рис. 1).

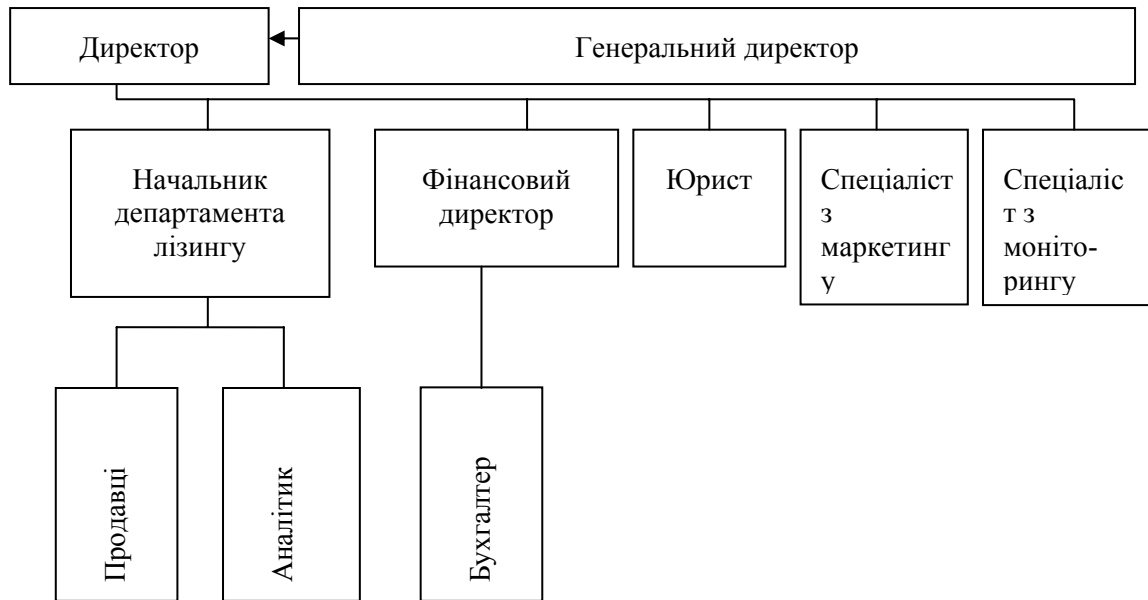


Рис. 1. Спрощена організаційна структура лізингової компанії

Така структура включає департамент лізингу (фронт-офіс) і службу фінансового директора. У цьому випадку окремо виділені юрист і фахівці з моніторингу і маркетингу. Функції внутрішнього аудита можуть виконуватися залученою аудиторською службою, а функції відділу безпеки покладені на юриста [7].

З такою структурою компанія може контролювати й обслуговувати до 100 лізингових угод і напрацювати до 35–40 нових клієнтів на рік. Якщо різні види активів передаються в лізинг і клієнти територіально віддалені, то відповідні показники роботи компанії можуть бути скорочені на 20–30 %.

Для компаній з персоналом більш ніж 15 осіб рекомендується розширена структура, що передбачає високу ефективність, пропускну здатність і орієнтацію на задоволення потреб ринку (рис. 2).

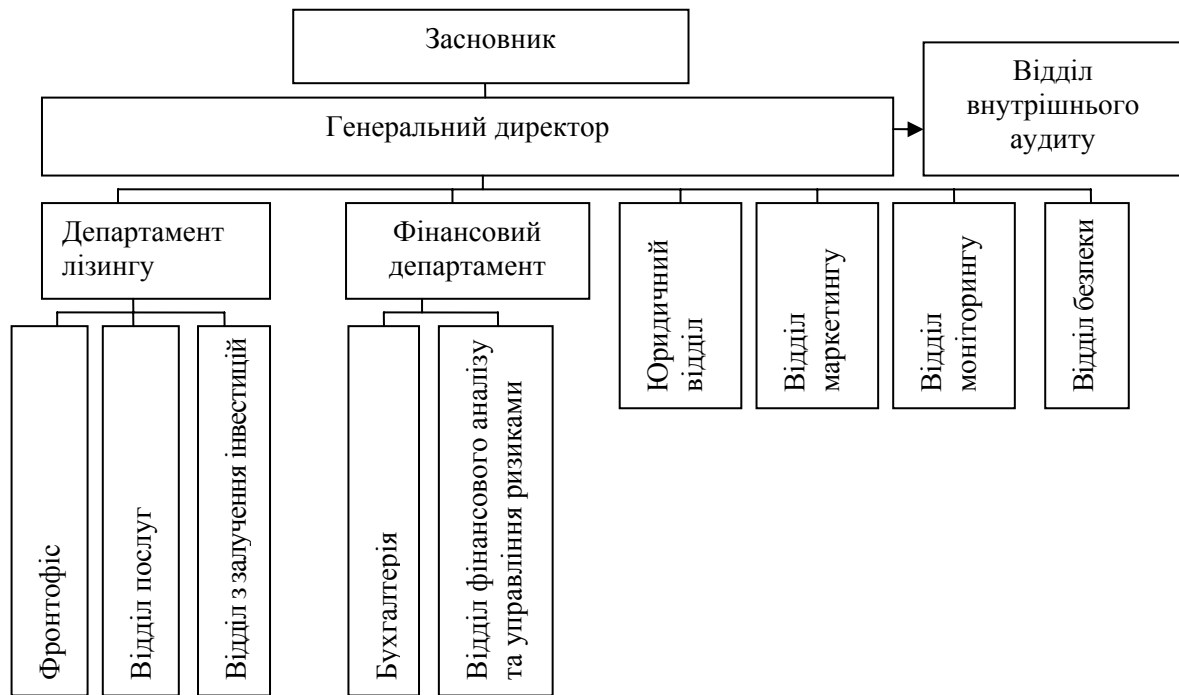


Рис. 2. Розширена організаційна структура лізингової компанії

У цьому випадку всі основні функції призначені для окремих підрозділів, однак, деякі підрозділи (відділ застави, відділ роботи з філіями, відділ програмного забезпечення і т. п.) можуть бути додані у відповідності зі специфікою діяльності компанії.

**Висновки.** Здорова організаційна структура лізингової компанії, як і будь-якої іншої організації, має забезпечувати досягнення цілей компанії, тобто сприяти оптимізації використання матеріальних і трудових ресурсів, містити в собі компоненти кадрової, фінансової політики і стратегії розвитку компанії.

У цьому дослідженні автором було визначено такі чинники, що впливають на визначення організаційної структури лізингової компанії: розмір компанії (за кількістю персоналу), кількість її власних та залучених ресурсів, її територіальне розташування (наявності регіональних представництв).

Також було узагальнено етапи побудови організаційної структури з урахування особливостей функціонування лізингових компаній, а саме: складання поетапної карти операційного процесу компанії; трансформація її у функції, які формують функціональні групи; останні в свою чергу формують відповідні організаційні одиниці або відділи, які і складають організаційну структуру компанії; визначення порядку та принципів взаємодії між відділами компанії; складання посадових інструкцій для кожного працівника всередині відділів.

Отже, у цій роботі доведено, що лізингові компанії з вивіреною організаційною структурою відрізняються високою ефективністю, гарною комунікабельністю і чіткою орієнтацією на потреби ринку.

#### Література

1. Коваленко Н. І. Ситуаційне моделювання лізингових операцій [Текст] // Фінанси України. – 2000. – № 10. – С. 118–120.
2. Лющенко В. О. Лізинг – нова прогресивна форма матеріально-технічного забезпечення [Текст] // Зб. наук. праць Уманського аграрного ун-ту. – № 57. – 2003. – С. 253–259. – ISBN 967-483-9231-82-7.
3. Маліков В. В., Ковальова Т. В. Значення лізингу в умовах переходу до ринкових відносин [Текст] // Поясник Г. В. Проблеми ефективного функціонування АПК в умовах нових форм власності та господарювання. – К.: ІАЕ УААН, 2001. – С. 281–282. – ISBN 657-892 782-3.
4. Авер'янова Є., Артем'єва, Л. Оренда та лізинг: консультації, роз'яснення спеціалістів міністерств та відомств, нормативна база, первинна документація [Текст] / Бобяк А., Василенко В., Донець Т., А. Бабак (гол. ред.). – Д.: Баланс-Клуб, 2006. – 176 с. – ISBN 966-8135-45-8.
5. Купалова Г. І., Гринчук Ю. С. Лізинг в Україні: статистико-економічний аналіз, прогноз, шляхи подальшого розвитку [Текст]. – К., 2007. – 237 с. – ISBN 978-966-8454-21-9.
6. Холодний Г. О. Лізинг в інвестиційному механізмі інноваційного розвитку підприємств [Текст] / Харківський національний економічний ун-т. – Х.: Вид-во ХНЕУ, 2007. – 196 с. – ISBN 966-676-188-2.
7. Гринчук Ю. С. Лізинг у технічному забезпеченні сільськогосподарських підприємств [Текст]: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.02 / Львівський держ. аграрний ун-т. – Л., 2006. – 20 с.