

## Диверсификация как механизм снижения потерь в лизинге

© 2009 С.В. Шевченко

Саратовский государственный технический университет

В статье описывается механизм снижения потерь лизингодателя при расторжении лизинговых договоров. Консолидация однотипных активов, изымаемых у разных лизингополучателей, дает возможность диверсифицировать бизнес лизинговой компании. Диверсификация позволяет значительно снизить потери относительно простой реализации имущества.

*Ключевые слова:* лизинг, снижение потерь, диверсификация.

Мировой финансовый кризис болезненно отозвался на инвестиционной активности в нашей стране, в том числе и на лизинговой отрасли. Ряд лизинговых компаний (далее - ЛК) вполне обоснованно столкнулись с замедлением темпов развития из-за неплатежей со стороны лизингополучателей - представителей различных отраслей экономики<sup>1</sup>, приведших к резкому росту количества расторгнутых договоров лизинга.

В данных условиях перед лизингодателем встала необходимость в разработке и принятии срочных и эффективных мер по минимизации потерь при расторжении лизинговых сделок. Так, согласно российскому законодательству<sup>2</sup>, в случае неплатежей со стороны лизингополучателя ЛК имеет право изъять у него имущество. Но это является нестандартной для ЛК ситуацией, требующей особого подхода. Прежде всего, возникает вопрос выбора наиболее эффективной системы управления этими активами в целях погашения своей задолженности перед банками, так как заемные средства занимают более 55% от всех источников финансирования деятельности лизинговых компаний<sup>3</sup>.

Существует несколько вариантов действий для ЛК:

- 1) передача изъятого имущества в виде откупного банку;
- 2) передача изъятого имущества в лизинг другому лизингополучателю;
- 3) передача изъятого имущества в аренду;
- 4) продажа лизингового имущества;
- 5) изъятие имущества вместе с сопряженной производственной инфраструктурой для эффективной эксплуатации (в случае, если такая возможность предусмотрена договором и (или) договоренностью с лизингополучателем);
- 6) введение внешнего управления предприятием должника (в случае, если такая возмож-

<sup>1</sup> Шевченко С.В. Шевченко М.М. Управление портфелем заказов лизинговой компании путем анализа задержек лизинговых платежей // Экон. науки. 2009. № 9(58).

<sup>2</sup> О финансовой аренде (лизинге): федер. закон от 29 окт. 1998 г. №164-ФЗ. Ст. 13.

<sup>3</sup> <http://www.raexpert.ru/researches/leasing/leasing2009-III/part1/>. Источник: "Эксперт РА".

ность предусмотрена договором и (или) договоренностью с лизингополучателем);

7) диверсификация деятельности лизингодателя - создание компаний для коммерческого использования изъятого имущества с целью получения прибыли или уменьшения связанных с ним потерь.

Рассмотрим один из наиболее затратных как в отношении времени, так и с точки зрения необходимости дополнительных трудовых, организационных и финансовых ресурсов вариантов. Это процесс диверсификации работы ЛК, предполагающий выход компании на новые пути развития.

Итак, перечислим основные причины, вызвавшие неплатежи по договорам лизинга со стороны лизингополучателей:

- малый объем активов лизингополучателя;
- недостаточность оборотных средств;
- проблемы управления (несогласованность действий учредителей и руководителей компании);
- незаинтересованность в развитии бизнеса в данном направлении;
- падение спроса на продукцию, носящую территориальный, отраслевой или временной характер.

Комплекс в целом или даже одна из названных причин становится непосильной проблемой для мелких предприятий. Изъятие имущества у большинства вызывает концентрацию большого количества изъятого однотипного имущества у лизингодателя (рис. 1).

Изъятые имущество накапливается у лизингодателя, его количество превосходит размеры малого предприятия, достигает уровня активов среднего и даже крупного предприятия.

В случае диверсификации ЛК может выступить в роли координатора проекта, используя свою ресурсную базу (информационную, техническую, кадровую, региональную и т.д.) для решения ранее перечисленных проблем, например, изменить спрос на определенные услуги в данном регионе страны простым перемещением ак-

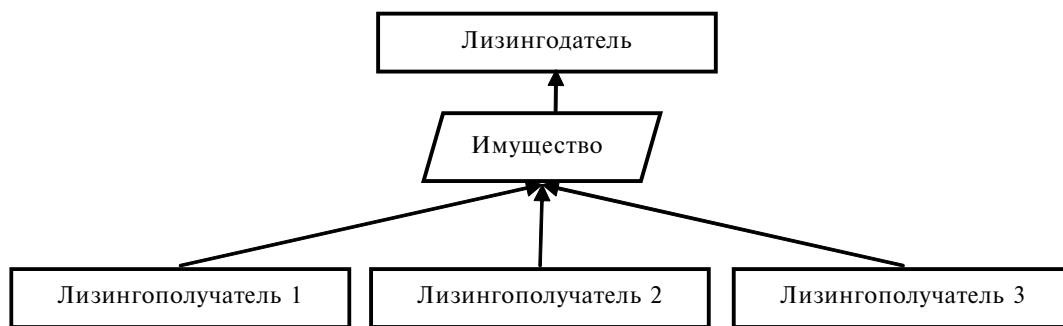


Рис. 1. Схема концентрации однотипного имущества при изъятии

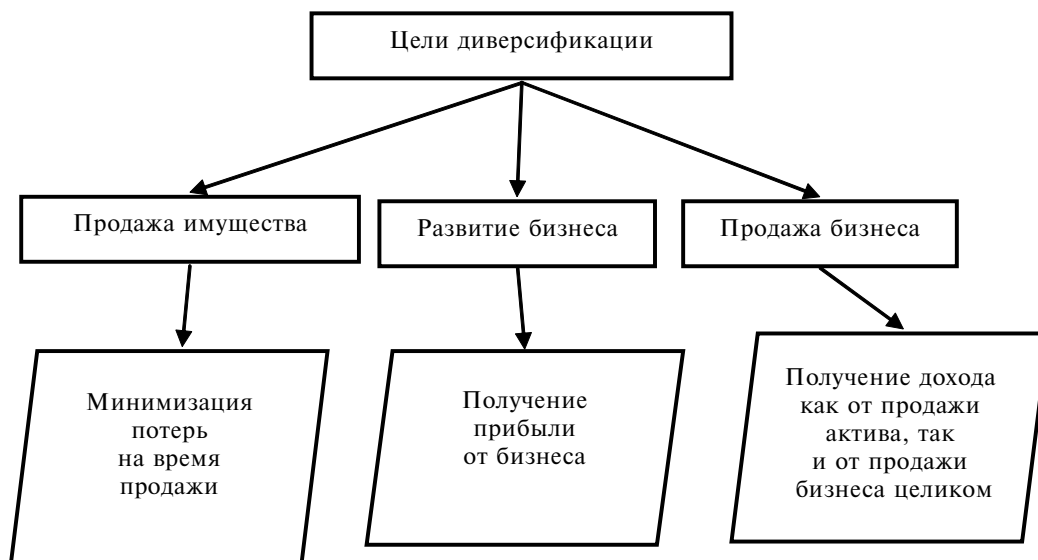


Рис. 2. Цели диверсификации

тивов в другой регион (по месту нахождения своего филиала), нуждающийся в этом.

Целью диверсификации может быть:

- продажа имущества;
- создание бизнеса для последующей продажи;
- создание бизнеса для его развития.

Для ЛК диверсификация решает следующие проблемы (рис. 2):

1. В результате продажи имущества решается проблема падения цены имущества и его ликвидности от долговременного простоя до момента продажи (иногда продать работающий актив проще, чем законсервированный). Таким образом, происходит компенсация потерь, связанных с хранением, охраной, процентных потерь. При этом ценностью создаваемой бизнес-инфраструктуры мы пренебрегаем, серьезных инвестиций в нее не производится, стоимость бизнеса в данном случае равна стоимости изъятых активов.

2. В том случае, когда целью является продажа бизнеса целиком, диверсификация позволяет не только скомпенсировать потери, описанные выше, но впоследствии реализовать создан-

ную инфраструктуру бизнеса, имеющую отдельную ценность. Небольшие дополнительные инвестиции повышают ценность работающего производственного комплекса, увеличивают его рыночную цену и существенно ускоряют реализацию.

3. Если целью выступает создание бизнеса для его развития, то для ЛК это означает полное избавление от проблем с реализацией, для собственника - получение дополнительного источника прибыли.

Но существуют некоторые препятствия, стоящие на пути к диверсификации, к ним относятся: инвестиционные, технические, инфраструктурные, маркетинговые.

Под инвестиционными понимается поиск источников финансирования проекта. Технические проблемы связаны с техническим состоянием изъятого имущества, пригодностью и целесообразностью его производственного использования.

К инфраструктурным проблемам относятся: наличие необходимой инфраструктуры (наличие квалифицированных в данной области кадров, необходимого дополнительного и вспомога-

ного оборудования, наличие технологических площадей, наличие информационной инфраструктуры, наличие офиса, оргтехники и т.д.).

Маркетинговые проблемы определяются условиями материально-технического снабжения, сбыта продукции, конкуренции.

Приведенный перечень значительно превосходит по объему и сложности исходную задачу сбыта изъятого имущества. Причиной усложнения задачи для ЛК могут быть отсутствие альтернатив в условиях финансового кризиса или высокие экономические перспективы диверсификации.

В конечном счете ЛК стоит перед выбором: какой из рассмотренных путей экономически предпочтительнее.

Представим сравнение диверсификации с наиболее часто применяемым методом решения проблемы изъятого имущества - реализацией. Экономическую эффективность следует рассчитывать для каждого варианта отдельно. Для сопоставимости примем единые исходные условия и перечень показателей:

1. Стоимость входа в проект - минимальные инвестиции для запуска проекта включают единовременные затраты:

- на приведение имущества в работоспособное состояние;
- на подготовку (создание) производственной инфраструктуры;
- на инвестиции в оборотные средства предприятия;
- на маркетинговые исследования, поиск клиентов, рекламу, PR.

2. Выручка - стоимость реализованного имущества, выпущенной продукции, внереализационные доходы.

3. Текущие издержки: постоянные, переменные, связанные с предпродажной подготовкой либо эксплуатацией имущества, выпуском продукции.

4. Чистый денежный поток - сальдо денежных притоков и оттоков проекта.

5. Рентабельность проекта - отношение чистого дисконтированного потока к объему дисконтированных инвестиций. Допустимы отрицательные значения рентабельности.

В таблице приведены результаты оценки вариантов использования изъятого у неплательщиков ЛК имущества - 9 седельных тягачей МАЗ с прицепами:

- рыночная цена имущества - 9 млн. руб.;
- объем инвестиций для инфраструктурного обустройства - 0,5 млн. руб.;
- средняя ежемесячная планируемая выручка - 1,682 млн. руб.;

- средние ежемесячные планируемые затраты - 1,323 млн. руб. (с учетом затрат на ГСМ, ремонт, заработной платы водителей, обслуживающего персонала, налогов, аренды и т.д.);

- ежемесячная прибыль с учетом всех операционных затрат без учета инвестиционных издержек - 0,359 млн. руб.;

- кредитная ставка - 24% годовых;

- планируемый коэффициент использования техники - 67% (получаемая прибыль от максимально возможной).

В перспективе создаваемое предприятие по оказанию транспортных услуг можно дооснастить ремонтной базой стоимостью 10 млн. руб. и сократить на 20% затраты на ремонт тягачей. Создание собственной заправочной станции обеспечит уменьшение на 20% затрат на ГСМ. Организация отдела маркетинга позволит повысить коэффициент использования грузовиков до 80%.

Источником финансирования лизинговых сделок является банковский кредит. При изъятии имущества лизингодатель принимает на себя обязанность по управлению активами и обслуживанию кредита.

После учреждения транспортная компания, входящая в холдинг лизингодателя, вместе с изъятым имуществом принимает на себя обязательства несостоятельного лизингополучателя. Ее прибыль, получаемая от эксплуатации техники, становится источником погашения тела и процентов по кредиту.

Необходимые для создания транспортной компании инвестиции (9,5 млн. руб. с учетом стоимости кредита) могут быть погашены за счет прибыли в течение 38 мес. В притоках проекта учтены 3,087 млн. руб. - остаточная стоимость оборудования с учетом износа за три года. Ставка дисконтирования - 24%. Таким образом, дисконтированная стоимость имущества составит 1619 тыс. руб.

Прямая продажа имущества ЛК связана с потерями (уценкой, издержками обращения, упущенной выгодой (омертвлением капитала)). Коэффициент потерь  $K_n = 17\%$  рыночной стоимости имущества (с учетом реализационных потерь и дисконтирования).

Результат учреждения и коммерческой деятельности транспортной организации, оснащенной изъятым имуществом, оценивается чистым дисконтированным денежным потоком за 38 мес. (период полного возврата кредита, обеспеченного изъятым имуществом). Следовательно, все показатели, связанные с применением диверсификации (выручка от транспортных услуг, себестоимость транспортных услуг, возврат основного долга и процентов по кредиту), рассчитываются за 38 мес.

## Сопоставимые показатели вариантов использования изъятого имущества, тыс. руб.

Показатели	Продажа	Диверсификация
1. Оценочная стоимость имущества	9000	9000
2. Инвестиции в инфраструктуру	-	500
3. Выручка от реализации имущества	7470	-
4. Выручка от транспортных услуг	-	63 916
5. Себестоимость транспортных услуг	-	50 274
6. Возврат основного долга по кредиту	-	9500
7. Возврат процента по кредиту	-	4142
8. Остаточная стоимость имущества	-	3087
9. Убыток/дисконтированная прибыль	- 1530	1619

Предпосылками для диверсификации являются:

- отсутствие спроса на данный вид активов;
- наличие однотипной техники;
- наличие средств на создание инфраструктуры;
- наличие клиентской базы у лизингодателя по грузоперевозкам;
- наличие квалифицированных кадров для создания инфраструктуры.

Как видно из таблицы, экономический эффект от применения диверсификации состоит в предотвращении убытка в 1530 тыс. руб. от реализации изъятого имущества и получении прибыли от проекта в размере 1619 тыс. руб.

Разница между возможными убытками первого проекта и прибылью второго проекта составит 3149 тыс. руб. Данная прибыль обеспечена вложением собственных средств лизинговой компании в размере 500 тыс. руб. Таким образом, эффективность вложений в проект, связанный с диверсификацией (рентабельность дополнительных инвестиций ЛК), составляет 629,8%.

Следует назвать сдерживающие факторы использования диверсификации: наличие однотипных активов, квалифицированного персонала, свободных денежных средств для дофинансирования проекта, сложности в построении модели функционирования компании.

Исходя из представленных расчетов, можно сделать вывод, что при наличии собственных денежных средств, используя возможности концентрации изъятого имущества, ЛК способна рационально им распорядиться.

Для оценки путей диверсификации в каждом конкретном случае необходим детальный анализ каждого проекта в отдельности, нужно оценить все риски и преимущества собственного использования имущества, провести маркетинговое исследование рынка, конкурентов, а также перспектив развития учрежденного предприятия.

Причина успеха диверсификации деятельности ЛК в направлении вовлечения в производство оборудования, изъятого у неплатежеспособных лизингополучателей, состоит в предотвращении убытка от экстренной реализации изъятого имущества со значительными уценкой и издержками обращения.

Получение экономической прибыли (превышающей среднеотраслевую норму) в условиях финансового кризиса маловероятно, но в соединении с заемным капиталом небольшие собственные инвестиции могут обеспечить высокую рентабельность при условии вхождения в сферы деятельности с устойчивым спросом (в данном случае - сферу транспортных услуг).

Диверсификация как один из способов повышения рентабельности и минимизации потерь с успехом может применяться как в лизинговой отрасли, так и в банковской сфере, что заметно расширяет сферы ее применения.

Лизинг - гибкая форма размещения и перелива капитала в сферы высокоэффективной экономической деятельности. Далеко не всегда можно рекомендовать диверсификацию, тем более в отрасли, где лизингополучатель обанкротился.

Для успешности диверсификации необходимо выполнение трех условий: наличие устойчивого (пусть локализованного) спроса; наличие дополнительного капитала; консолидация (партнерство со специализированным в новой отрасли производственным подразделением).

ЛК, отказываясь от диверсификации, предпочитая специализацию на оказании услуг финансовой аренды, теряет часть прибыли обслуживаемой отрасли, но сохраняет: низкие издержки однородной деятельности (значительные обороты), безубыточный уровень концентрации деятельности, пониженный уровень рисков, благодаря массовости клиентов и многообразию предлагаемых видов лизинга.

*Поступила в редакцию 08.11.2009 г.*