

оне), количестве предприятий-конкурентов и их позиций на рынке).

Итогом второго этапа разработки стратегии предприятия является получение информации, позволяющей дать оценку текущей обстановки, в которой функционирует предприятие, оценить его конкурентоспособность и определить наиболее вероятные направления его дальнейшего развития.

Третий этап разработки стратегии связан с определением целей и ключевых проблем развития предприятия. На этом этапе формируются обобщающие качественные цели деятельности предприятия, имеющие общий характер и количественно не выраженные. Поставленные цели взаимосогласовываются, конкретизируются и количественно определяются в виде системы важнейших показателей хозяйственно-финансовой деятельности, к которым стремится предприятие в определенный временной период (темпы роста объема продаж, показатели эффективности использования ресурсов, объем прибыли всего и на инвестированный капитал и т.д.). Принципиальное отличие стратегического планирования от традиционного состоит в том, что значение этих показателей определяется не путем экстраполяции их достигнутых значений, а на основе поставленных качественных целей.

На четвертом этапе обоснования стратегии предприятия разрабатываются альтернативные варианты развития предприятия. С этой целью проверяется соответствие между поставленными целями и имеющимися возможностями предприятия, его ресурсным потенциалом. На основе составления матрицы «цели-возможности» проводится количественная оценка соотношения потребности и возможности предприятия в достижении целей. В случае несоответствия разрабатываются тактические программы, выполнение которых ликвидирует выявленный дисбаланс. Анализ несоответствия осуществляется по всем показателям и направлениям деятельности на основе данных второго этапа. Если имеющиеся у предприятия ресурсы не позволяют обеспечить достижение поставленных целей, нужно вернуться к третьему этапу и откорректировать поставленные цели. Результатом процесса увязки целей и ресурсов предприятия являются альтернативные варианты его развития, различающиеся как по количественным характеристикам, так и по времени достижения поставленных целей.

В зависимости от стадии жизненного цикла можно выбрать определяющую стратегию развития торгового предприятия, в наибольшей степени соответствующую возможностям этого развития (ускоренный рост, ограниченный рост, сохранение позиций, сокращение деятельности).

Пятый этап – оценка и выбор стратегии развития. На этом этапе работы осуществляется проверка степени реальности и выполнимости поставленных целей и разработанных вариантов их достижения. При оценке разработанных стратегий развития важно определить, можно ли реализовать стратегию при имеющемся ресурсном потенциале или необходимы усилия в области маркетинга, совершенствования организации торговли и др., или стратегия представляет интерес, но не может быть реализована. Выбор стратегии развития предприятия производится по таким критериям, как время достижения конечной цели, устойчивость по отношению к конкурентам, финансовая обеспеченность, степень риска.

Шестой этап – составление программы действий и контроль их реализации. На этом этапе работы должна быть осуществлена увязка всех мероприятий, связанных с реализацией выбранной стратегии, их конкретизация по всем уровням управления предприятия с определением последовательно-сти осуществления конкретных мероприятий по времени осуществления и исполнителям, т.е. этот этап представляет собой тактическое планирование, направленное на достижение выбранной стратегии развития предприятия.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРИ ЗАКЛЮЧЕНИИ ДОГОВОРОВ ЛИЗИНГА

И. В. Байкова

*Гомельский государственный технический университет
имени П. О. Сухого, Республика Беларусь*

Главной целью любого предприятия является максимизация прибыли от производственно-хозяйственной деятельности. При этом прибыль можно рассматривать как вознаграждение за принятие различных видов риска предпринимателя, функционирующего в динамичной и соответственно неопределенной ситуации. Неопределенность и не страхуемый риск (непредсказуемое изменение в спросе, предложении, в экономической конъюнктуре, циклические и структурные изменения в экономике и др.) являются потенциальными источниками экономической прибыли либо убытка. При принятии различных управленческих решений основной задачей является достижение максимального эффекта при допустимом уровне риска. Исключительное значение в этом случае приобретает вопрос минимизации риска.

Лизинговым риском можно назвать вероятность (угрозу) потери лизинговой фирмой части своих ресурсов, недополучения прибыли или производства дополнительных расходов в результате осуществления деятельности. К чисто лизинговым рискам относятся риски, непосредственно связанные с

динамикой и/или изменением стоимостных, технологических и технических характеристик объектов лизинга. Лизинговые риски делятся следующим образом:

- маркетинговый риск,
- ценовой риск,
- риски гибели (порчи) объекта лизинга,
- риски ускоренного морального старения оборудования.

Более подробно остановимся на первых двух видах лизингового риска.

Маркетинговый риск – этот вид риска присущ, в основном, сделкам оперативного лизинга. Источник этого риска связан с незнанием лизингодателя конъюнктуры рынка данного вида оборудования. Страхованием от данного вида риска является:

- постоянный анализ конъюнктуры рынков как нового, так и подержанного оборудования и приобретение тех видов объекта лизинга, которые пользуются стабильно высоким или повышенным спросом;
- увеличение рисковой премии при определении лизинговой процентной ставки;
- предложение опциона на покупку объекта лизинга лизингополучателю по окончании срока оперативного лизинга (по рыночной стоимости с учетом конъюнктуры на момент реализации опциона и начисленного износа объекта лизинга).

Ценовой риск – это риск потенциальной потери прибыли, связанный с изменением цен на объекты лизинговых операций, контракты на которые были заключены по старым ценам. Лизингополучатель несет потенциальные убытки в случае падения цен на объект лизинга, лизингодатель – в случае повышения цен на оборудование.

Вследствие разделения во времени актов заключения договора, покупки объекта лизинга, его поставки и лизинговых платежей возникает ценовой риск, который по условиям договора можно различными способами распределять между поставщиком, лизинговой фирмой и лизингопользователем. В таблице обобщаются различные формы договоров, используемые в европейской деловой практике.

Формы договоров и распределения ценовых рисков

Распределение ценовых рисков	Формы договоров
Полностью у лизингодателя	• твердая цена лизингового контракта • возобновление торга при определенном условии (повторный лизинг, «мокрый» лизинг) • скользящие ценовые условия (долгосрочный и среднесрочный лизинг)
Полностью у лизингопользователя	• договоры по типу «издержки плюс прибыль»

Однако с помощью тех или иных договоров невозможно полностью переложить риски потерь от инфляции на своего партнера по договору, поэтому, скорее можно говорить о долевом участии партнеров в рисках. Так, например, при разработке схемы финансирования и предоставления гарантий поставки оборудования по международному финансовому лизингу для предприятий строительной индустрии поставщик оборудования принимал на себя 10 % риска, страховая компания – 23 %, лизингодатель – более половины. В этом случае оценка риска, который каждый из участников берет на себя в соответствии с условиями договора приобретает особую важность, так как ставит своей целью минимизировать затраты сверх договорной стоимости контракта и защитить их от убытков.

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ФОРМ УПРАВЛЕНИЯ ЛИЗИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

И. В. Байкова

*Гомельский государственный технический университет
имени П. О. Сухого, Республика Беларусь*

В зависимости от размера и типа коммерческих организаций, уровня разделения труда, стадии развития лизинга и сложившейся практики выделяют три основные концепции управления лизинговой деятельностью: производственную, маркетинговую и специализированную. Каждая из организационных форм отвечает экономическим интересам, возникающим на определенном этапе развития лизинговой инфраструктуры.

На начальном этапе развития лизинга – организационном – вся работа по подготовке и реализации лизинговых операций сосредотачивается в производственных подразделениях крупных промыш-