

2018

## Долгосрочная программа развития лизинговой КОМПАНИИ



## Оглавление

1. Оценка степени достижения плановых значений показателей .....	3
1.1. Динамика фактических показателей результатов деятельности организации .....	3
1.2. Анализ степени достижения организацией плановых значений показателей.....	3
1.3. Причины отклонений фактических значений показателей результатов деятельности организации от запланированных .....	3
2. Анализ перспектив экономического развития организации .....	4
2.1. Анализ конкурентной среды и ее влияния на устойчивость организации .....	4
2.1.1. Показатели лизингового рынка в 2017 году .....	4
2.1.2. Перспективы лизингового рынка .....	13
2.1.3. Ожидаемая государственная реформа рынка .....	17
2.1.4. Государственные программы льготного лизинга .....	19
2.1.5. Влияние конкурентной среды на устойчивость организации .....	20
2.2. Анализ показателей результатов деятельности организации и результатов деятельности сопоставимых компаний.....	21
2.3. Вывод о текущем положении организации в отрасли.....	21
2.3.1. Наиболее привлекательные рыночные сегменты .....	22
2.3.2. Организация активных продаж .....	22
2.3.3. Повышение результативности и эффективности бизнес-процессов предприятия .....	22
3. Перечни программных мероприятий, обеспечивающих достижение целей развития организации.....	22
4. Анализ рисков и возможностей, связанных с реализацией мероприятий .....	23
4.1. Организационные и управленческие риски .....	23
4.2. Риски материально-технического обеспечения .....	23
4.3. Экономические риски .....	24
4.4. Финансовые риски .....	24
4.5. Риски государственного регулирования.....	24
Приложение 3. Исходные данные и допущения финансово-экономической модели .....	26
1. Исходные данные.....	26
2. Допущения.....	26
3. Параметры расчетов .....	26

На нашем сайте размещены несколько [примеров разработанных нами долгосрочных программ развития. Как заказать построение ДПР,](#) можно узнать по ссылке. Хотите узнать о возможностях [оптимизации расходов](#) на эту услугу? Читайте в разделе ["Стоимость разработки долгосрочной программы развития предприятия"](#).

 Если вы [заполните эту форму,](#) мы [подготовим коммерческое предложение,](#) учитывающее возможности такой оптимизации.

## **1. Оценка степени достижения плановых значений показателей**

### **1.1. Динамика фактических показателей результатов деятельности организации**

.....

#### **Рисунок 1. Основные показатели АО «XXX» за \*\*\*\*-\*\*\*\* годы**

.....

### **1.2. Анализ степени достижения организацией плановых значений показателей**

По результатам финансово-хозяйственной деятельности в \*\*\*\* году АО «XXX» (далее – Общество) экономические показатели, утвержденные Решением № \* от \*\*.\*\*.\*\*\*\*г. в составе Программы деятельности на \*\*\*\* год (далее – Программа деятельности), выполнены. Тем самым, следующие основные задачи, поставленные перед Обществом в \*\*\*\* году, достигнуты:

.....

Чистая прибыль, полученная по итогам \*\*\*\* года, использована в \*\*\*\* году в соответствии с решением № \* от \*\*.\*\*.\*\*\*\*г.

По итогам финансово-хозяйственной деятельности Общества за \*\*\*\* год в сравнении с итогами за \*\*\*\* год отмечается:

.....

Отмечается стабильное финансовое состояние Общества, отсутствие просроченной задолженности по зарплате, перед бюджетом и внебюджетными фондами, поставщиками, банками. За \*\*\*\* год погашено займов и кредитов на общую сумму \*\*\* \*\*\*,\*\* руб. По состоянию на \*\*.\*\*.\*\*\*\* г. сумма задолженности по займам и кредитам составляет \*\* \*\*\*,\*\* руб.

Основные экономические показатели Общества – см. Таблица 1.

#### **Таблица 1. План-фактный анализ показателей Общества в \*\*\*\* году**

.....

Получение прибыли от финансово-хозяйственной деятельности является результатом выполнения мероприятий по развитию Общества, предусмотренных ежегодными программами деятельности.

Все заявки, поступившие от существующих постоянных лизингополучателей выполнены. В \*\*\*\* году структура лизингового портфеля значительно не изменилась.

.....

### **1.3. Причины отклонений фактических значений показателей результатов деятельности организации от запланированных**

По результатам финансово-хозяйственной деятельности в \*\*\*\* году утвержденные в составе Программы деятельности показатели достигнуты.

## 2. Анализ перспектив экономического развития организации

### 2.1. Анализ конкурентной среды и ее влияния на устойчивость организации

#### 2.1.1. Показатели лизингового рынка в \*\*\*\* году

Рейтинговое агентство ..... проводит исследования рынка лизинга и составляет списки крупнейших лизинговых компаний по итогам каждого года, полугодия и \* месяцев.

В исследовании по итогам \* месяцев \*\*\*\* года<sup>1</sup> ..... приняли участие \*\*\* лизинговых компаний, объем нового бизнеса которых, по подсчетам агентства, составляет около \*\*% всего лизингового рынка. По оценке агентства, в исследовании не приняли участие около \*\* компаний, на которых в совокупности приходится около \*% лизингового рынка.

Основные термины, используемые в обзоре, описаны ниже.

**Новый бизнес** – это стоимость переданных клиентам предметов лизинга в течение рассматриваемого периода без НДС (соответствует методике Leaseurope: New business is the total value of assets provided during the period, excluding VAT and finance charges).

**Сумма новых договоров лизинга** – это вся сумма платежей по договорам лизинга, заключенным за рассматриваемый период, с учетом НДС.

При этом критерии учета новых сделок для обоих показателей одинаковы – должно выполняться одно или оба условия: получен ненулевой аванс от клиента для осуществления сделки либо лизингодателем приобретен предмет лизинга для его передачи клиенту.

В новые сделки **оперативного** лизинга (арендные сделки) включаются сделки, по смыслу являющиеся оперативным лизингом, но юридически оформленные как договор аренды, по которым в рассматриваемый период получен первый арендный платеж.

**Объем профинансированных средств** – средства, потраченные лизинговой компанией в рассматриваемом периоде по текущим сделкам для их исполнения (закупка оборудования, получение лицензий, монтаж и прочие расходы, произведенные лизингодателем).

**Объем полученных платежей** – это общая сумма платежей по договорам лизинга, перечисленных на расчетный счет организации в течение периода.

**Текущий портфель компании** (объем лизинговых платежей к получению) – объем задолженности лизингополучателей перед лизингодателем по текущим сделкам (с отчетной даты до конца срока) за вычетом задолженности, просроченной более чем на \* месяца.

---

<sup>1</sup> \*\*\*\*.//\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/9\*2017

Показатели объема полученных лизинговых платежей и объема текущего портфеля характеризуют эффективность деятельности компании в предшествующих исследуемому периодах.

Все показатели по компаниям, кроме нового бизнеса, приводятся с учетом НДС.

### **Объем и динамика рынка**

Объем нового бизнеса за январь – сентябрь \*\*\*\*-го составил около \*\*\* млрд рублей, что превышает на \*\*% показатели аналогичного периода \*\*\*\* года (см. Рисунок 2). Стоит отметить, что за III квартал текущего года стоимость имущества, переданного в лизинг / аренду, достигла \*\*\* млрд рублей, что на \*\*% выше результатов июля – сентября \*\*\*\* года.

Согласно анкетированию лизинговых компаний, увеличение объемов лизингового бизнеса за \* месяцев \*\*\*\* года показали две трети респондентов, которые в совокупности по объему лизингового бизнеса составляют более \*\*% рынка. При этом ни для одного лизингодателя из топ-\*\* не была характерна отрицательная динамика объемов нового бизнеса. Причиной столь активного роста рынка стало исполнение государственных программ по субсидированию лизинга / аренды отдельных видов транспорта на фоне реализации отложенного спроса со стороны клиентов. Действие госпрограмм льготного лизинга обеспечило поддержку, прежде всего, транспортным сегментам, доля которых за \* месяцев \*\*\*\*-го достигла в объеме нового бизнеса около \*\*% против \*\*% годом ранее.

Стоит отметить, что за счет госпрограмм по субсидированию лизинга / аренды, прежде всего, отечественной авиатехники и автотранспорта рынок вырос на \*\*\* млрд. рублей, что составляет около \*\*% нового бизнеса. Таким образом, прирост лизингового рынка без учета государственных программ поддержки, по оценкам агентства, составил бы около \*\*%.

.....

### **Рисунок 2. За \* месяцев \*\*\*\* года рынок лизинга вырос на \*\*%, достигнув рекордных \*\*\* млрд рублей**

Подтверждением того, что лизинговый рынок перешел от восстановления к росту, служит не только позитивная динамика объема нового бизнеса, но и то, что впервые с докризисного \*\*\*\* года численность сотрудников лизинговых компаний стала расти. По оценкам ....., основанным на результатах анкетирования, на \*\*.\*\*.\*\*\*\* численность персонала лизинговых компаний составляет не менее \*\* \*\* человек, что на \*\*% больше, чем годом ранее (см. Рисунок 3).

.....

### **Рисунок 3. Численность сотрудников лизинговых компаний стала расти впервые с \*\*\*\* года**

Сумма новых договоров лизинга за январь – сентябрь \*\*\*\*-го составила более \*,\* трлн рублей против \*\*\* млрд рублей годом ранее, а объем лизингового портфеля на \*\*.\*\*.\*\*\*\* достиг \*,\* трлн рублей (см. Таблица 2). Объем полученных платежей по итогам трех кварталов \*\*\*\*-го составил \*\*\* млрд рублей, что немногим

больше показателя прошлого года. Среднее отношение полученных лизинговых платежей к портфелю по состоянию на \*\*.\*\*.\*\*\*\* составило \*\*% против \*\*, % на \*\*.\*\*.\*\*\*\*.

Средняя обрачиваемость портфеля у компаний, специализирующихся на розничных сегментах, сохранилась на уровне прошлого года (около \*\*–\*\*%), однако у лизингодателей, работающих с крупным и дорогостоящим оборудованием, этот показатель снизился с \*\* до \*\*%. Причиной снижения данного уровня стало .....

## **Таблица 2. Индикаторы развития рынка лизинга**

.....

Индекс розничности, рассчитанный как сумма долей розничных сегментов, в объеме нового бизнеса снизился с \*\*% за январь – сентябрь \*\*\*\*-го до \*\*% относительно аналогичного периода текущего года. Сокращение индекса обусловлено .....

.....

## **Рисунок 4. Розничные сегменты обеспечили рекордное число сделок за \* месяцев \*\*\*\* года**

Объем профинансированных средств за \* месяцев \*\*\*\*-го вырос на \*\*% по сравнению аналогичным периодом прошлого года. Помимо увеличения объема в источниках фондирования произошли структурные изменения. Так, за рассматриваемый период доля банковских кредитов в структуре профинансированных средств .....

В течение первых \* месяцев \*\*\*\*-го отмечается, что лизингодатели в большей степени стали опираться на .....

Доля облигаций в структуре профинансированных средств достигла \*\*, %, стоит учитывать, что данный уровень во многом обеспечен компанией «ГТЛК», которая активно использует облигационные выпуски для финансирования лизингового бизнеса. Без учета «ГТЛК» доля облигаций в источниках финансирования лизинговых сделок за \* месяцев \*\*\*\*-го составила бы \*\*, %, что незначительно превосходит прошлогодний уровень (см. Рисунок 5).

.....

## **Рисунок 5. Источники финансирования деятельности ЛК**

Согласно анкетированию лизинговых компаний, средний уровень маржинальности лизингового бизнеса по итогам \* месяцев \*\*\*\*-го составил \*\*, %, что соответствует уровню \*\*\*\* года. Возвращение маржи к докризисному уровню свидетельствует о .....

Маржинальность бизнеса лизингодателей, собственниками которых являются иностранные собственники, .....

.....

## **Рисунок 6. Средняя маржа в разрезе собственников лизингодателей**

### **Динамика и структура оперативного лизинга**

За январь – сентябрь \*\*\*\*-го объем оперативного лизинга составил около \*\*\* млрд рублей, что на \*\*\*% больше результатов аналогичного периода прошлого года. Кроме того, объем оперлизинга, достигнутый за \* месяцев текущего года, является максимальным за всю историю российского рынка лизинга. В целом по итогам первых трех кварталов \*\*\*\*-го на аренду пришлось около \*\*% объема нового бизнеса против \*\*% годом ранее (см. Рисунок 7). Доля аренды в лизинговом портфеле также существенно выросла до \*\*, \*% на \*\*, \*\*. \*\*\*\* против \*, \*% на \*\*, \*\*, \*\*\*\*.

.....

### **Рисунок 7. Доля оперативного лизинга в структуре нового бизнеса за \* месяцев \*\*\*\* года достигла \*\*%**

Концентрация на лидерах в новом бизнесе оперативного лизинга значительно выше, чем в финансовом: так, на долю топ-\* арендодателей приходится \*\*% рынка (см. Таблица 3), при этом доля трех крупнейших компаний в финансовом лизинге составляет \*\*%. Высокий уровень концентрации рынка на ограниченном круге лизинговых компаний связан со .....

### **Таблица 3. Топ-\*\* лидеров по объему оперативного лизинга<sup>2</sup>**

.....

Сегмент оперативного лизинга по итогам \* месяцев \*\*\*\* года преимущественно формируют .....

В операционной аренде использование предмета лизинга ограничивается сроком договора, что дает возможность лизингополучателю быстро заменить технику в случае ее морального устаревания. Кроме того, снижение процентных ставок, обусловленное пересмотром ключевой ставки Банка России, будет способствовать .....

.....

### **Рисунок 8. Структура оперативного лизинга за \* месяцев \*\*\*\* года в разрезе сегментов**

#### **Лидеры рынка**

По итогам \* месяцев \*\*\*\*-го лидером рынка стало АО «Сбербанк Лизинг», нарастившее объем нового бизнеса на \*\*%, годом ранее компания была на третьей строке в рэнкинге. Второе место по объему нового бизнеса на лизинговом рынке удерживает .....

---

<sup>2</sup> \*\*\*\*\*, \*\* (\*\*\*\* \*\*), \*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*

**Таблица 4. Топ-\*\* лидеров рынка по итогам \* месяцев \*\*\*\* года<sup>3</sup>**

....

Наращивание лизингового бизнеса в капиталоемких сегментах привело к изменению структуры нового бизнеса в разрезе лизингополучателей за \* месяцев \*\*\*\* года. Согласно данным исследования ....., доля крупных предприятий в новом бизнесе за январь – сентябрь \*\*\*\*-го составила около \*\*% против \*\*% за аналогичный период прошлого года. Доля субъектов малого и среднего предпринимательства сократилась с \*\* до \*\*% (см. Рисунок 9), на госучреждения пришлось около \*, % против % годом ранее, доля физических лиц существенно не изменилась и по-прежнему составляет менее %.

Стоит обратить внимание на то, что треть объема нового бизнеса «ГТЛК» за \* месяцев \*\*\*\*-го приходится на компании, относящиеся по объему годовой выручки к .....

.....

**Рисунок 9. Крупный бизнес вышел на первое место в структуре нового бизнеса по размеру клиентов**

**Распределение сделок по регионам и сегментам**

В территориальном распределении нового бизнеса за \* месяцев \*\*\*\* года доля Москвы выросла с \*\* до \*\*% вследствие ....., Кроме того, несмотря на заключение ряда авиасделок с участием офшорных SPV, нередко такие договоры учитываются по месту осуществления фактической деятельности лизингополучателя, в том числе в Москве. На фоне увеличения концентрации на столице доля пяти федеральных округов России показала снижение. Однако в абсолютных величинах объем нового бизнеса во всех федеральных округах показал рост за \* месяцев \*\*\*\* года.

Отдельно стоит отметить ..... ФО, доля которого выросла с \*, % по итогам трех кварталов \*\*\*\*-го до \*, % за аналогичный период текущего года. По мнению агентства, увеличение лизингового бизнеса в .....

.....

**Рисунок 10. Географическое распределение нового бизнеса**

Крупнейшими составляющими лизингового рынка в России являются .... сегменты, к которым агентство относит .....

Стоит отметить, что сегмент ..... по доле рынка обошел .....: \*\*% против \*\*% (годом ранее \*\* и \*\*% соответственно). Изменение структуры .....

.....

---

<sup>3</sup> \*\*\*\*\*, \*\*\*\* (\*\*\*\*\* \*\*), \*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*

**Рисунок 11. Транспортные сегменты составляют около \*\*% нового бизнеса**

Наибольший прирост нового бизнеса за \* месяцев показал сегмент .....

Объем лизингового бизнеса в авиализинге за \* месяцев \*\*\*\* года вырос на \*\*%, при этом стоит отметить, что авиационный сегмент .....

В целом по итогам первых \* месяцев \*\*\*\* года позитивную динамику показали \*\* из \*\* крупнейших сегментов, выделенных ..... в рамках исследования. Снижение объемов отмечено в \* сегментах, на которые приходится менее % лизингового рынка.

**Таблица 5. Структура рынка по предметам лизинга<sup>4</sup>**

.....

Структура лизингового портфеля в секторальном разрезе в течение последних \*\* месяцев не претерпела существенных изменений. Стоит отметить лишь рост доли .....

.....

**Рисунок 12. Топ-\*\* сегментов рынка по доле в лизинговом портфеле на \*\*.\*\*.\*\*\*\***

**Автотренд**

За \* месяцев текущего года на российском авторынке, согласно Автостату, было продано \*\* тыс. новых грузовых автомобилей, из которых, по расчетам \*....., через лизинг было реализовано около \*\* тыс. (см. Таблица 6). Таким образом, проникновение лизинга в продажи грузовых автомобилей по итогам \* месяцев \*\*\*\* года достигло \*\*% против \*\*% за \*\*\*\*-й. Доля лизинга в продажах легковых автомобилей, по оценке агентства, .....

**Таблица 6. За \* месяцев \*\*\*\* года около \*\*% грузовиков реализовано через лизинг<sup>5</sup>**

.....

За январь – сентябрь \*\*\*\* года структура легкового автолизинга на \*\*% была представлена легковыми автомобилями (РС) и на \*\*% легким коммерческим автотранспортом (LCV). По итогам \*-го полугодия текущего года данное соотношение было \*\* на \*\*% соответственно. Средняя стоимость (без учета НДС) легкового автомобиля, переданного в лизинг за III квартал, не изменилась и составила около \*,\* млн рублей.

В сегменте грузового транспорта доля крупнотоннажной техники (свыше \*\* тонн) .....

4 \*\*\*\*\*: \*\*\*\*\* (\*\*\*\*\* \*\*), \*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*

5 \*\*\*\*\*: \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* (\*\*\*\*\* \*\*), \*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*

.....

### **Рисунок 13. Структура автолизинга по классам автомобилей**

По итогам трех кварталов \*\*\*\* года около \*\*% лизингового бизнеса в автосегменте сформировано благодаря реализации госпрограмм по льготному автолизингу. Учитывая включение с \*\* октября \*\*\*\* года легкового автотранспорта в госпрограмму субсидирования стоимости автомобилей, взятых в лизинг, \*..... прогнозирует, .....

Стоит отметить, что, несмотря на оживление автосегмента, потребность в программах господдержки сохраняется, особенно при работе с отечественными марками автомобилей. ....

.....

### **Рисунок 14. Госпрограмма оказывает существенную поддержку автолизингу**

В настоящее время физическими лицами лизинг .....

Кроме того, лизинг / аренда проигрывает в конкурентной борьбе кредитованию в связи с налоговыми особенностями. ....

Среди других причин, ограничивающих развитие лизинга для ФЛ, участники опроса отмечают .....

Несмотря на низкую востребованность лизинга у физических лиц лизингодатели ведут работу по популяризации этого инструмента, внедряют сервисы, которые могли бы повысить привлекательность лизинга для граждан. Так, одним из данных инструментов являются мобильные приложения, используемые в каршеринге. ....

### **Рисунок 15. Согласно опросу, высокая стоимость – главный стоп-фактор потреблизинга**

.....

Поддержать развитие автомобильного лизинга мог бы оперативный лизинг, в том числе потребительский. В большинстве западных стран арендная модель ведения бизнеса получила широкое распространение. Например, в Германии на арендные сделки с автотранспортом приходится около \*\*% автолизинга, в США около \*\*%, в Италии половина сделок с автомобилями классифицируются как арендные.

В России же на оперлизинг в автосегменте приходится всего \*,\*% сделок. Тем не менее, среди участников рынка распространено мнение, что .....

Структура российской экономики продолжает носить сырьевой характер при слабом производственном секторе, в том числе по причине низкой оснащенности производственных мощностей высокотехнологичным оборудованием. При этом модернизация крупных промышленных компаний и

госкорпораций за счет обновления физически и морально устаревшего оборудования интересна не только клиентам и производителям, но и государству. Так, возможность использования современного оборудования с более высоким КПД способна значительно снизить операционные издержки и повысить производительность в экономике. Основным инструментом обновления производственного оборудования мог бы стать лизинг.

Объемы лизинга с технологичным оборудованием наиболее точно отражают текущую ситуацию и динамику развития в производственном секторе экономики. По итогам \* месяцев \*\*\*\* года объем нового бизнеса высокотехнологичного оборудования составил около \*\* млрд рублей, или всего \*,% от лизингового рынка. К высокотехнологичному оборудованию \*..... относит машиностроительное, телекоммуникационное, фармацевтическое и медицинское оборудование, а также энергетическое и оборудование для нефте- и газобычи и переработки.

.....

**Рисунок 16. За последние \* года объем лизинга высокотехнологичного оборудования вырос на \*\* млрд рублей, тем не менее доля остается незначительной**

В ходе исследования рынка лизинга по итогам \* месяцев \*\*\*\* года респондентам было предложено отметить ключевые стоп-факторы, ограничивающие развитие лизинга высокотехнологичного оборудования в России. Каждый второй участник опроса отметил, что ключевым стоп-фактором выступает .....

Более того, далеко не все лизингодатели готовы работать в этом сегменте. «Это довольно узкоспециализированные проекты, высокорискованные, в том числе с позиции развития технологий и их скорости. Поэтому на это нужно иметь довольно сильные компетенции, с одной стороны, и понятных заемщиков – с другой», – подтверждает Кирилл Царев.

**Рисунок 17. Низкая ликвидность узкоспециализированного оборудования сдерживает развитие высокотехнологичного лизинга**

.....

Отвечая на вопрос, какие меры способны стимулировать развитие высокотехнологичного лизинга, \*\*% лизингодателей считают, что поддержать лизинг в этом сегменте могли бы .....

.....

**Рисунок 18. \*\*% участников рынка полагают, что стимулировать лизинг высокотехнологичного оборудования стоит за счет господдержки**

По данным Росстата, прирост инвестиций в основной капитал в январе – сентябре \*\*\*\*-го составил \*,% по сравнению с тем же периодом прошлого года. Валовой внутренний продукт за \* месяцев \*\*\*\*-го продемонстрировал рост на \*,%

относительно аналогичного периода \*\*\*\* года. Минэкономразвития отмечает, что за \* месяцев индекс промышленного производства вырос на \*,\*% по сравнению с аналогичным периодом \*\*\*\*-го. Увеличение основных показателей, характеризующих состояние российской экономики, свидетельствует о .....

Согласно предыдущему прогнозу \*....., прирост нового бизнеса по итогам \*\*\*\* года должен был составить около \*\*–\*\*% и, как следствие, абсолютный объем рынка достигнуть \*\*\*–\*\*\* млрд рублей. Однако, принимая в расчет рост рынка за \* месяцев на \*\*%, до \*\*\* млрд рублей, агентство пересмотрело данный прогноз в сторону увеличения, полагая, что IV квартал будет еще более результативным с точки зрения объемов нового бизнеса. Поскольку именно в конце года заключаются наиболее крупные сделки, проработка которых велась в течение года, \*..... ожидает, что IV квартал обеспечит \*\*–\*\*% совокупного объема нового бизнеса в \*\*\*\*-м. Таким образом, в последние три месяца года в лизинг / аренду будет передано имущества на сумму не менее \*\*\* млрд рублей, что позволит рынку превысить рубеж в \* трлн рублей и достигнуть нового максимума.

Реализация прогноза наиболее вероятна при заключении крупных сделок с .....

В \*\*\*\* году, по мнению агентства, позитивная динамика развития рынка продолжится, однако темпы прироста лизингового бизнеса .....

.....

### **Рисунок 19. Темпы роста нового бизнеса и лизингового рынка**

В настоящее время отчетность в соответствии с международными стандартами формирует лишь небольшое количество участников лизингового рынка. Как правило, это крупные лизинговые компании при банках, с иностранным капиталом, с государственным участием, а также компании, входящие в промышленно-производственные холдинги.

Несмотря на то что в ходе реформы рынка от планов по обязательному ведению лизинговыми компаниями отчетности по МСФО отказались, тем не менее разрабатываемый отраслевой стандарт будет аналогом международных стандартов. В этой связи актуальность формирования отчетности в соответствии с международными стандартами .....

Ниже представлена диаграмма, иллюстрирующая показатели финансового результата компаний по МСФО. Компании на графике ранжированы на \* категории по размеру лизингового портфеля<sup>6</sup>.

.....

### **Рисунок 20. Малые и средние компании наиболее стабильны**

Усредненные показатели финансовой эффективности по МСФО малых и средних компаний наиболее стабильны в \*\*\*\* году. Отмечается некоторая позитивная динамика в части рентабельности и отношения чистой прибыли к выручке у компаний с лизинговым портфелем до \*\* млрд рублей и в диапазоне от

<sup>6</sup> \*\*\*\*\*.//\*\*\*\*\*.\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*\_1\* 2017

\*\* до \*\*\* млрд рублей. Коэффициент автономии таких компаний, несмотря на снижение нескольких процентных пунктов, .....

### **Выводы по исследованию рынка в \*\*\*\* году**

1. ....

#### **2.1.2. Перспективы лизингового рынка**

##### **Результаты опроса топ-менеджеров лизинговых компаний в рамках .....<sup>7</sup>**

Рейтинговое агентство \*..... провело опрос участников лизингового рынка в рамках ..... В опросе приняли участие представители Банка России и Торгово-промышленной палаты, руководители и финансовые директора крупнейших лизинговых компаний, на которые приходится более \*\*% рынка.

Опрос был проведен в интерактивном формате. В его рамках респондентам было предложено ответить на \* вопросов, касающихся основных тенденций и перспектив развития российского рынка лизинга.

##### **Вопрос \*. Какую динамику рынка вы ожидаете в \*\*\*\* году?**

Изменения объемов лизингового рынка в пределах  $\pm$ \*\*% в следующем году ожидают всего лишь \*\*% опрошенных топ-менеджеров. Большинство респондентов прогнозирует .....

.....

**Рисунок 21. Свыше \*\*% респондентов ожидают роста объема нового бизнеса более чем на \*\*% в \*\*\*\* году**

##### **Вопрос \*. Как будет развиваться сегмент автолизинга в \*\*\*\* году?**

Большинство опрошенных (\*\*%) ожидает .....

.....

**Рисунок 22. \*\*% топ-менеджеров ожидают увеличения доли автосегмента в \*\*\*\* году**

##### **\*. Как будет развиваться сегмент авиализинга в \*\*\*\* году?**

Больше половины респондентов (\*\*%) полагают, что доля сегмента останется неизменной. Четверть опрошенных надеется на консервативный рост сегмента на \*-\* п. п. Чуть более значимый рост, свыше \* п. п., прогнозируют % участников опроса, \*\*% ожидают сокращения доли лизинга авиатехники на \*-\* п. п. Кроме того, никто из проголосовавших не считает, что авиализинг сможет стать опорой для роста рынка в следующем году (см. вопрос \*).

.....

**Рисунок 23. \*\*% респондентов не ожидает существенного роста авиализинга в \*\*\*\* году**

**Вопрос \*. Как будет развиваться сегмент лизинга ж/д техники в \*\*\*\* году?**

Перспективы развития рынка ж/д техники в \*\*\*\* году, по мнению большинства участников голосования, .....

.....

**Рисунок 24. \*\*% респондентов не ожидают снижения доли лизинга ж/д техники в \*\*\*\* году**

**Вопрос \*. Какие факторы способствовали бы развитию лизинга высокотехнологичного оборудования в России?**

По мнению \*\*% респондентов, позитивное влияние на развитие лизинга высокотехнологичного оборудования способен оказать .....

.....

**Рисунок 25. Рост спроса и госсубсидии обеспечат развитие лизинга высокотехнологичного оборудования**

**Вопрос \*. Какой сегмент станет драйвером / точкой опоры рынка в \*\*\*\* году?**

По мнению \*\*% опрошенных топ-менеджеров компаний, в \*\*\*\* году рост лизингового рынка будет по-прежнему обеспечен позитивной динамикой .....

.....

**Рисунок 26. \*\*% топ-менеджеров продолжают возлагать большие надежды на автолизинг**

**Выводы по результатам опроса**

1. ....

**Материалы \*\*-й ежегодной конференции .....<sup>8</sup>**

Основной вклад в развитие и рост рынка лизинга в России в \*\*\*\* году внесет .....

«По поводу драйверов роста хотелось бы сказать, что мы верим в развитие .....», - сказал Калинин.

В свою очередь президент ..... сообщил, что его компания в \*\*\*\* году будет делать ставку на развитие .....

«Мне кажется, что основным драйвером роста следующих лет будет .....», - сказал ...

Еще одним двигателем рынка лизинга в России ... считает участие в этом процессе .....

..... лизинговым компаниям необходимо делать лизинговый продукт более привлекательным для клиента. ....

Цифровизация лизинговых услуг стала одной из самых обсуждаемых тем на конференции. ....

Одним из перспективных направлений эксперты назвали внедрение технологии .....

---

<sup>8</sup> \*\*\*\*.//\*\*\*\*\*\_\*\*.\*\*/\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*\_2018.\*\*\*

.....

..... долю медицинского высокотехнологического оборудования в лизинге увеличит изменение правил начисления НДС.

.....

Ещё одна сфера, где лизинг будет активно развиваться - это .....

При этом, по его мнению, лизинг для физических лиц выйдет на рынок

.....

А вот в успешности программы по двухлетней аренде автомобиля частным лицом .....

..... большинство людей по-прежнему не готовы брать товары в аренду, они желают становиться их собственниками.

### **Выводы по материалам конференции**

1. По мнению экспертов, в \*\*\*\* году на развитие рынка лизинга .....

Рынок лизинга **на период до \*\*\*\* г.** будет развиваться в условиях нестабильного макроэкономического фона, стагнации российской экономики.

Факторами роста объёмов рынка лизинга в сегменте «Малый и средний бизнес» будут являться<sup>9</sup>:

- .....

Возможные точки роста объёмов продаж лизинговых компаний в сегменте:

- .....

В сегменте крупного бизнеса можно ожидать смещения акцента с .....

В развитии сегмента крупного бизнеса лизинг будет являться наиболее .....

Возможные точки роста объёмов продаж лизинговых компаний в сегменте:

- .....

В целом, факторами сохранения спроса на лизинг в условиях стагнации экономики РФ на период до \*\*\*\* г. будут являться:

- .....

- Сохранение потребности в участии лизинговых компаний в проектах частно-государственного партнёрства (ГЧП). Прогнозируется значительное увеличение интереса со стороны федеральных органов исполнительной власти и институтов развития к проектам ГЧП.

**Более длительную перспективу лизингового рынка можно спрогнозировать, анализируя рынки развитых стран<sup>10</sup>.**

<sup>9</sup>\*\*\*\*.//\*\*\*\*\* \*\*\*/\*\*\*\*/2017/01/13/1115379811/%\*0%\*0%\*1%8%\*0%\*\*\*%0%\*\*\*%0%\*\*\*%20%\*0%\*\*\*%0%\*8%\*0%\*7%\*0%\*8%\*0%\*\*\*%0%\*3%\*0%\*0%20%\*0%\*0%\*0%\*4%202016.\*\*\*

<sup>10</sup>\*\*\*\*.//\*\*\*\*\* \*\*\*/\*\*\*\*/2017/01/13/1115379811/%\*0%\*0%\*1%8%\*0%\*\*\*%0%\*\*\*%0%\*\*\*%20%\*0%\*\*\*%0%\*8%\*0%\*7%\*0%\*8%\*0%\*\*\*%0%\*3%\*0%\*0%20%\*0%\*0%\*0%\*4%202016.\*\*\*

Относительно невысокая доля лизинга в структуре инвестиций в основной капитал по сравнению с развитыми странами свидетельствует о .....

В сегменте малого и среднего бизнеса ожидается .....

### **Автолизинг - новый драйвер рынка лизинга РФ**

Изменение структуры рынка лизинга в РФ способствует его тяготению в долгосрочной перспективе к моделям рынка в развитых странах. Прежде всего это касается увеличения доли розничных сегментов. Крупнейшим сегментом рынка лизинга РФ становится автолизинг.

Анализ моделей рынка легкового автолизинга в ЕС и США показал, что .....

.....

### **Рисунок 27. Развитие цепочки создания добавленной стоимости на рынках автолизинга развитых стран**

Драйверами роста автолизинга будут являться .....

### **Развитие продуктового предложения лизинговых компаний: операционный лизинг на смену финансовому**

Сделки в сегменте крупнейшего бизнеса все чаще будут носить .....

Операционный лизинг является в настоящее время нишевым продуктом, однако в перспективе ближайших двух-трех лет он может стать одним из драйверов лизингового рынка. Этому будут способствовать такие факторы, как

- .....

Операционный лизинг позволяет лизингополучателям избежать рисков, связанных с владением имуществом. Потребительские предпочтения на рынке операционного лизинга формируются в следующих случаях:

- .....

Факторами роста спроса на оперативный лизинг в РФ будут являться:

- .....

### **Лизинг для физических лиц: перестройка на западную модель развития**

В мировой практике лизинг для физических лиц является одним из основных каналов продажи автомобилей. По данным Credit Suisse, лизинг для физических лиц составляет свыше \*\*% общего объема рынка лизинга Швейцарии.

.....

### **Рисунок 28. Развитие рынка лизинга для физических лиц на примере Швейцарии**

Неплохие перспективы данный сегмент имеет и в РФ. Однако основным препятствием для развития данного сегмента является .....

Преимуществами лизинга для физических лиц являются достаточно .....

### **Полносервисный лизинг: в авангарде перспективной продуктовой линейки**

В период нахождения экономики РФ на стадии стагнации, а также на фоне насыщения рынка лизинга продуктивное предложение лизинговых компаний будет усложняться за счёт .....

В странах с развитым рынком лизинга сервисные услуги являются неотъемлемой частью продуктового предложения лизинговых компаний. Так, например, .....

Главным преимуществом полносервисного лизинга в сравнении с другими его видами заключается в .....

### **Финансовый супермаркет –перспективная форма развития лизинговых компаний в РФ**

Зарубежный опыт свидетельствует об активном развитии отраслевых институтов в форме финансового супермаркета. Финансовые институты, содействующие развитию АПК и ориентированные на нужды сельскохозяйственных товаропроизводителей и предприятий смежных отраслей, работают в странах как с развитыми, так и развивающимися экономиками (например, Франция, Германия, США, Турция, Китай). Примерами финансовых супермаркетов с фокусом на сферу АПК являются .....

### **Выводы**

Прогнозируются следующие основные направления развития лизингового рынка на \*\*\*\* и последующие годы:

1. Рынок МСП:
  - .....
2. В сегменте крупного бизнеса:
  - ....
3. ....

#### **2.1.3. Ожидаемая государственная реформа рынка**

На перспективу развития лизингового рынка в значительной мере может повлиять реформа, готовящаяся органами государственного управления.

**Результаты опроса топ-менеджеров лизинговых компаний в рамках круглого стола .....<sup>11</sup>**

\*..... провело в интерактивном формате опрос участников лизингового рынка в рамках круглого стола ....., состоявшегося в Москве \*\* апреля \*\*\*\* года. В опросе приняли участие руководители и финансовые директора крупнейших

---

<sup>11</sup> \*\*\*\*.//\*\*\*\*\*.\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*\_2017

лизинговых компаний, на которые приходится около \*\*% рынка. Респондентам было предложено ответить на пять вопросов, касающихся опасений и ожиданий, связанных с реформой российского лизингового рынка.

**Вопрос \*. Что вызывает наибольшие опасения у вашей компании в связи с реформой отрасли?**

Большинство респондентов (\*\*%) в качестве основной сложности для своих компаний отметило .....

.....

**Рисунок 29. Переход на новый план счетов вызывает опасения половины топ-менеджеров лизинговых компаний**

**Вопрос \*. Какие задачи должна в первую очередь решить реформа лизинговой отрасли?**

Отвечая на вопрос о том, какие цели должна преследовать реформа лизингового рынка, \*\*% респондентов проголосовали за .....

.....

**Рисунок 30. Большинство лизинговых компаний считает, что реформа должна быть ориентирована на защиту их прав**

**Вопрос \*. Деятельность каких лизинговых компаний необходимо регулировать наиболее строго?**

По мнению \*\*% участников опроса, наибольшая угроза для стабильности рынка сопряжена с деятельностью .....

.....

**Рисунок 31. Лизинговые компании с государственным участием необходимо регулировать наиболее строго, считают \*\*% респондентов**

**Вопрос \*. Сколько СРО необходимо лизинговому рынку?**

Мнения участников рынка относительно необходимого рынку лизинга количества саморегулируемых организаций разделились, но все же большинство (\*\*% респондентов) считает, что .....

.....

**Рисунок 32. \*\*% респондентов сомневаются в необходимости СРО, у остальных нет единого мнения о достаточном количестве СРО**

**Вопрос \*. Какому сегменту рынка реформа принесет наибольший позитивный эффект?**

Наибольший позитивный эффект от реформы получают .....

.....

**Рисунок 33. По мнению \*\*% респондентов, реформа рынка будет выгодна госучреждениям и крупному бизнесу**

**Выводы по результатам опроса**

1. ....

По мнению участников рынка, стратегический путь ЦБ в деле регулирования лизингового рынка – это ....<sup>12</sup>. Поэтому, начинать надо .....

Анализируя опыт страхового рынка, реформа которого уже прошла ранее, цена вопроса перехода на новую систему учёта была очень разной. Минимальное решение, построенное на базе \* С, начиналось примерно с суммы в \*\*\* тысяч рублей. Но это как раз то решение, где бухгалтер вручную будет выбирать счета. А вот хорошо работающий продукт – это порядка \*\* миллионов. Простая коробка – около миллиона. Но любая коробка требует настройки, так что итоговая цифра все равно перешагнет за три миллиона.

Нужно очень хорошее методологическое сопровождение при разработке технического задания на внедрение новой системы учёта. ....

Правительство в лице Минфина РФ, а также Банк России хотят видоизменить лизинговый рынок, который, по их мнению, в последнее время значительно вырос. В этой связи государственные органы предлагают ряд реформаторских мероприятий:

\*) .....

Центробанк рассчитывает, что по итогам реформы появится полноценная нормативно-правовая база для рынка<sup>13</sup>. Как ранее говорила глава ЦБ Эльвира Набиуллина, .....

Необходимость получать статус некредитной финансовой организации, может создать много организационных трудностей: .....

Что касается саморегулирования, то игрокам рынка такая перспектива .....

Требования к капиталу лизинговых компаний, которые занимаются финансовым лизингом и занимают деньги на рынке облигаций и российских банков, должны быть .....

Что касается обязательного перехода на МСФО, то это для многих игроков .....

По прогнозу Алексея Коренькова, установление порога собственных средств, с одной стороны, должно способствовать .....

"Количество игроков, публично заявляющих о себе за последние \* года, по моим наблюдениям, .....

Говорить об уходе игроков с рынка преждевременно, так как никаких жестких отсекающих стандартов вводить пока не планируется, считает, в свою очередь, .....

#### **Выводы:**

\*. ....

### **2.1.4. Государственные программы льготного лизинга**

---

<sup>12</sup> \*\*\*\*. //\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*/

<sup>13</sup> \*\*\*\*. //\*\*\*\*\*\_\*\* \*\*/\*\*\*\*/\*\*\*\*\*/\*\*\*\*\*-2017. \*\*\*

Ещё одна сфера лизингового рынка, в которой будет проявляться влияние органов государственного управления – это государственные программы льготного лизинга<sup>14</sup>.

Напомним, программа льготного лизинга автотранспортных средств действует с \* января \*\*\*\* года и подразумевает предоставление скидки \*\*% от стоимости транспортного средства-предмета лизинга, но не более \*\*\* тыс. руб. на одну единицу техники.

Кроме того, со второго полугодия \*\*\*\* года действуют дополнительные скидки для отдельных категорий лизингополучателей по программам ..... Так, для субъектов малого и среднего предпринимательства, сельхозтоваропроизводителей и покупателей магистральных седельных тягачей российского производства скидка составит \*\*, % от стоимости транспортного средства-предмета лизинга, но не более \*\*\* тыс. руб. на одну единицу техники.

Российские автомобилисты могут обновить свой автомобиль, используя программу льготного лизинга. В \*\*\*\* году программа льготного лизинга распространена на все категории транспортных средств.

Минпромторг в \*\*\*\* году предлагает россиянам различные льготные условия для приобретения автомобилей в лизинг. Ведомство разработало несколько видов программ для представителей малого и среднего бизнеса, сельхозпроизводителей и индивидуальных предпринимателей в других сферах бизнеса: .....

Гражданам РФ предоставляется \*\*%-процентная скидка при оформлении лизингового договора на покупку машины при условии, если она выпущена российскими автопроизводителями (все программы Минпромторга направлены на поддержку отечественного автопрома).

Программа льготного лизинга будет действовать в течение всего \*\*\*\* года. В программе льготного лизинга участвуют более \*\* лизинговых компаний.

Учитывая успех программы государственного субсидирования автолизинга, Минпромторг готовит новые инициативы. ....<sup>15</sup>.

## Выводы:

.....

### 2.1.5. Влияние конкурентной среды на устойчивость организации

Как видно из выше приведённого анализа, .....

Поскольку АО «XXX» принадлежит к числу .....

---

14 \*\*\*\*. //\*\*\*\*\*.\*\*\* \*\*/\*\*\*\*\*\_

\*\*\*\*\*/\*\*\*\*/#!\*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*

\* \*\*\*\*\*

15 \*\*\*\*. //\*\*\*\*\*.\*\*\* \*\*/\*\*\*\*\*\_\*\*\*\*\*/\*\*\*\*/\*\*\*\*\*.\*\*\*?\*=8503083

## **2.2. Анализ показателей результатов деятельности организации и результатов деятельности сопоставимых компаний**

АО «XXX» не попала в рэнкинг лизинговых компаний России по итогам \* месяцев \*\*\*\* года. В связи с этим для выбора сопоставимых (конкурирующих) компаний в отрасли использовались показатели \*-го полугодия \*\*\*\* года. Выписку показателей для Общества и близких конкурентов см. Таблица 7.

.....

### **Таблица 7. Показатели сопоставимых по масштабу лизинговых компаний России по итогам \* полугодия \*\*\*\* года<sup>16</sup>**

.....

### **Таблица 8. Показатели деятельности предприятия в сравнении с конкурентами**

В таблице красным цветом выделены показатели, значения которых выпадают за рамки норматива, а зелёным - наивысшие значения.

Отметим, что все проанализированные предприятия имеют довольно рискованную структуру капитала, так как по характеру своей деятельности используют значительные объёмы заёмных средств. Рентабельность собственного капитала удовлетворительная только у двух организаций, .....

АО «XXX» по представленным в таблице показателям находится на среднем уровне среди проанализированных предприятий.

## **2.3. Вывод о текущем положении организации в отрасли**

Руководство АО «XXX» ставит перед организацией амбициозные задачи – ..... Как уже было указано в п. \*.\*., рыночные возможности для достижения самых высоких результатов, имеются. Доля ... на рынке не велика, поэтому рыночные условия не являются ограничением для увеличения масштаба бизнеса. Предполагается также, что финансовые ресурсы также не являются ограничением: для обеспечения своей деятельности компании доступны банковские кредиты на рыночных условиях.

В таком случае, развитие бизнеса определяется только внутренними ограничениями, то есть умением организовать свои бизнес-процессы результативно и эффективно.

Чтобы достичь установленной цели компании в \*\*\*\*-\*\*\*\* годах необходимо:

1. Определить наиболее привлекательные рыночные сегменты
2. Сосредоточить свои усилия и ресурсы на этих сегментах, организовать активные продажи услуг лизинга
3. Повысить результативность и эффективность бизнес-процессов предприятия

---

<sup>16</sup> \*\*\*\*\*. \*\*\*\* (\*\*\*\*\* \*\*), \*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*

### **2.3.1. Наиболее привлекательные рыночные сегменты**

Анализ рынка показал, что наиболее привлекательными рыночными сегментами являются:

1. ....

### **2.3.2. Организация активных продаж**

Для организации активных продаж в выбранных сегментах рынка планируется:

1. ....

Так как реклама и продвижение в Интернете будут в планируемом периоде являться наиболее важным каналом коммуникаций с потенциальными потребителями, принципы работы в этом канале изложены отдельно – см. Приложение 2.

### **2.3.3. Повышение результативности и эффективности бизнес-процессов предприятия**

С этой целью на предприятии планируется провести следующие мероприятия

1. ....
- 2.

### **3. Перечни программных мероприятий, обеспечивающих достижение целей развития организации**

Как было указано выше, руководство АО «XXX» ставит перед организацией в качестве наиболее общей цели ..... Перечень мероприятий, подлежащих выполнению в обеспечение достижения этой цели, см. Таблица 9.

Источник финансирования мероприятий – собственные средства.

.....

### **Таблица 9. План мероприятий**

В результате реализации запланированных мероприятий компания планирует достичь следующих значений показателей – см. Таблица 10.

Динамика финансовых показателей – см. Рисунок 34.

Для расчёта плановых значений финансовых показателей была построена финансово-экономическая модель, исходные данные и допущения которой – см. Приложение 3.

### **Таблица 10. План по стратегическим показателям**

.....

## Рисунок 34. Динамика финансовых показателей

.....

### 4. Анализ рисков и возможностей, связанных с реализацией мероприятий

#### 4.1. Организационные и управленческие риски

Требуют особого внимания следующие виды рисков:

- Риск нерыночных условий оказываемых услуг.
- Риск недостаточности объемов оказываемых услуг.

##### ***Риск нерыночных условий оказываемых услуг.***

Данный вид риска может иметь место при изменении рыночных условий.

**Меры по снижению (исключению) риска:**

- .....

**Вероятность возникновения** данного риска – средняя.

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – полная.

##### ***Риск недостаточности объемов оказываемых услуг.***

Данный вид риска может быть связан с неэффективными продажами и продвижением.

**Меры по снижению (исключению) риска:**

- .....

**Вероятность возникновения** данного риска – средняя.

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – полная.

#### 4.2. Риски материально-технического обеспечения

На данный момент риск отсутствует, но может возникнуть в результате вступления в силу государственных решений по регулированию лизингового рынка. Одним из наиболее вероятных требований к участникам рынка будет подготовка отчетности в отраслевом стандарте для ЦБ. Выполнение этого условия потребует от компании приобретение и внедрение информационной системы (ИС), обеспечивающей такую отчетность. В этом случае возникнет риск неуспешного внедрения данного программного обеспечения или срыва сроков внедрения.

**Меры по снижению (исключению) риска:**

- .....

**Вероятность возникновения** данного риска – высокая.

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – полная.

#### 4.3. Экономические риски

##### ***Риск резкого ухудшения экономической ситуации в стране.***

Инициаторы плана исходят из прогноза Минэкономразвития и международных финансовых институтов, не прогнозирующих резкого падения российской экономики.

##### **Меры по снижению (исключению) риска:**

.....

**Вероятность возникновения** данного риска – низкая.

**Степень влияния** – средняя.

**Возможность управления риском** – не высокая.

#### 4.4. Финансовые риски

К финансовым рискам проекта относятся следующие риски:

- Риск неплатежей лизингополучателей.
- Риск санкций со стороны банков.

##### ***Риск неплатежей.***

Негативное влияние данного вида риска проявляется в недостатке средств у предприятия, невозможности вернуть банковские кредиты.

##### **Меры по снижению (исключению) риска:**

- .....

**Вероятность возникновения** данного риска – высокая.

**Степень влияния** – высокая

**Возможность управления риском** – частичная.

***Риск санкций со стороны банков.*** Риск может состояться в случае невозможности выполнения обязательств перед банками, кредитующими лизинговые операции.

##### **Меры по снижению (исключению) риска:**

.....

**Вероятность возникновения** данного риска – высокая.

**Степень влияния** – высокая.

**Возможность управления риском** – частичная.

#### **\*.\*. Риски государственного регулирования**

Риск может возникнуть в результате вступления в силу государственных решений по регулированию лизингового рынка. Риск заключается в том, что компания не сможет соответствовать требованиям, предъявляемым органами государственного регулирования к участникам лизингового рынка.

Учитывая тот пакет требований, который уже озвучен и обсуждается участниками рынка, вероятность возникновения данного риска незначительная.

Дополнительные возможности, связанные с реализацией плана, будут изучаться по результатам мониторинга рынка, законодательства, конкурентов, результатов работы. В случае появления новых возможностей следует

незамедлительно принимать управленческие решения, направленные на использование этих возможностей для улучшения результатов компании.

**Приложение 1. Рэнкинг лизинговых компаний России по итогам \* месяцев \*\*\*\* года**

.....

**Приложение 2. Реклама и продвижение в Интернете**

Существует \* способов рекламы и продвижения в Интернете.

\* из них требуют собственного сайта или, по крайней мере, посадочной страницы (landing page). Далее эти способы рассматриваются первыми.

**1. Контекстная реклама**

Преимущества:

- .....

Недостатки:

- .....

**\*. SEO-продвижение**

Преимущество: .....

Недостатки:

- .....

**\*. Естественный способ продвижения**

Преимущества:

- .....

Учитывая вышесказанное, целесообразно проводить следующую комплексную программу продвижения сайта в поисковых системах:

- .....

**2. Баннерная реклама**

.....

Для запуска баннерной рекламы необходимо

- .....

**3. Рассылки**

Имеются в виду не СПАМ-рассылки, которые малоэффективны для услуг компании и опасны для авторов баном адресов, а рассылки информационного характера по базе потенциальных клиентов, собираемых вручную.

.....

#### **4. SMM-продвижение, работа в социальных сетях**

Этот вид продвижения также основан на сборе целевой аудитории (вручную и путём платной рекламы в социальных сетях) и регулярном снабжении участников групп интересной информацией.

.....

Вывод:

Если цели компании высоки, для эффективной рекламы в Интернете нужно использовать все возможности. Главное условие успеха: любым каналом рекламы нужно **управлять**. Управлять – это значит:

1. Устанавливать цели
2. Планировать действия и промежуточные результаты
3. Контролировать выполнение действий и достижение промежуточных результатов
4. Принимать на основе план-фактного анализа управленческие решения, направленные на достижение плановых целей.

### **Приложение 3. Исходные данные и допущения финансово-экономической модели**

#### **1. Исходные данные**

.....

#### **2. Допущения**

Для целей расчета использовано целевое значение ежегодного роста объемов вложений, наглядно продемонстрированное на следующей диаграмме.

.....

### **Рисунок 35. Динамика лизинговых вложений**

Как видно из представленной выше диаграммы, .....

Параметры новых лизинговых договоров приняты в соответствии со средними показателями лизинговой деятельности за \*\*\*\* г., см. следующую таблицу.

### **Таблица 11. Параметры новых лизинговых договоров**

.....

#### **3. Параметры расчетов**

### **Таблица 12**

.....

Прогнозный период составляет \* лет, что длиннее периода прогноза (\* лет), т.к. в модели отражены потоки до окончания действия лизинговых договоров и кредитов, которые начинают действовать в период \*\*\*\*-\*\*\*\* гг. (в период прогноза).

Для целей анализа на период \*\*\*\* г. и последующие прогнозные годы, данные прочих доходов и не относящихся к лизинговой деятельности расходов индексированы в соответствии с планируемыми темпами инфляции (по данным Минэкономразвития РФ).

Так как при расчете налога на прибыль предприятие учитывает аванс не в момент его поступления на счет, а постепенно в составе лизинговых платежей (без аванса), налог на прибыль рассчитан отдельно (налоговый учет) на листе «ОПиУ\_налог», а денежные потоки построены согласно реальному графику поступления средств (аванс плюс лизинговые платежи).