

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РЕАЛІЗАЦІЇ ЛІЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

© Подольчак Н.І., 2008

**Науково обґрунтовано методичні рекомендації щодо вибору стратегій надання лізингових послуг машинобудівними підприємствами, використовуючи метод сценаріїв та нечітких множин із врахуванням значного рівня ризику та невизначеності діяльності суб'єктів лізингового ринку. За допомогою методу сценаріїв визначено обсяг лізингової послуги (чиста, часткова чи комплексна). А використання методу нечітких множин дало змогу обрати цільовий ринок, тобто визначити, універсальна чи спеціалізована лізингова послуга.**

**The methodical recommendations of chosen leasing assurance strategies of machine-building enterprises using method of scene and eternity data considering risk was elaborated. The market of leasing characterized the high level of risk and eternity. Basing on method of scene it was evaluated the type of leasing (netto, segment or comprehensive). Using of data eternity it was providing of goal indicator and indicate of universal or special services.**

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Для машинобудівного підприємства реалізація лізингової діяльності означає освоєння нової сфери діяльності, яка разом із значними перевагами щодо збільшення обсягів продажу, розширення каналів збуту продукції, диверсифікації діяльності також означає прийняття нових ризиків, притаманних лізинговій діяльності. Ефективна реалізація лізингової діяльності машинобудівним підприємством передбачає ретельне розроблення стратегії надання лізингових послуг, яка повинна визначати пріоритетний напрямок діяльності: сегмент чи сегменти ринку, спрямованість фінансових, трудових та матеріальних ресурсів, параметри лізингової послуги, наявність додаткових послуг, шляхи реалізації стратегії тощо.

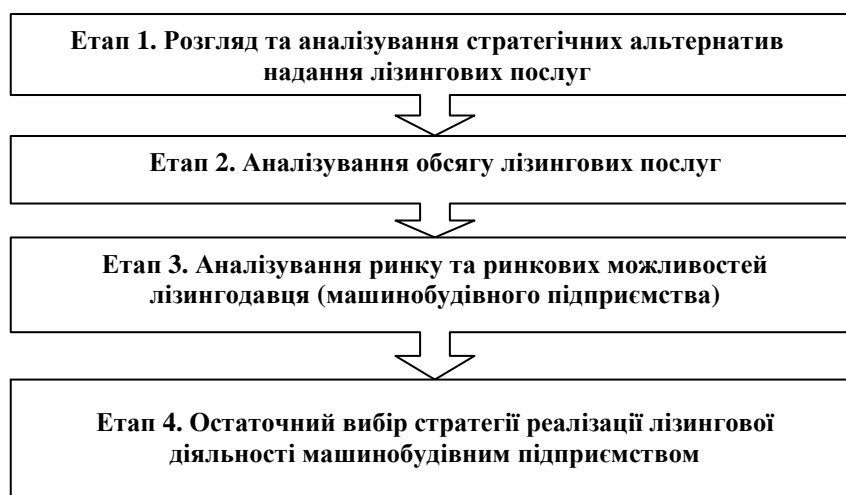
Прикладом успішного управлінського рішення щодо виходу на новий ринок є авіапідприємство Virgin, засновником якого є Ричард Бренсон. Керівництво організації вирішило урізноманітнити свою діяльність і окрім здійснення авіаперевезень пропонувати своїм клієнтам фінансові послуги. Якщо клієнти довіряють нам своє життя, то довірять і гроші. Керівники повірили у силу марки «Virgin», що призвело до успіху нового бізнесу організації [1, с.38]. Таких прикладів в економічній історії багато, проте не треба вважати, що всім машинобудівним підприємствам доцільно та економічно вигідно надавати лізингові послуги; необхідно реально оцінити свої можливості, конкурентні переваги та бар'єри виходу на цей ринок.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.** Існує багато різноманітних тлумачень поняття «стратегія» [1–4], приймаємо за оптимальне і найбільш відповідне потребам лізингового ринку визначення стратегії, запропоноване П. Дойльом, яким і будемо керуватися у роботі. Стратегія – це комплекс рішень, що приймаються менеджером для розміщення ресурсів та досягнення довготермінових

конкурентних переваг на цільовому ринку [1, с. 37]. Незважаючи на глибокі дослідження вітчизняних та іноземних науковців щодо поняття стратегії, методики її розроблення та способів реалізації, ще й досі немає рекомендацій щодо формування стратегії розвитку лізингової діяльності нефінансових установ, зокрема машинобудівних підприємств.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Науково обґрунтувати методичні рекомендації щодо вибору стратегій реалізації лізингової діяльності машинобудівними підприємствами.

**Виклад основного матеріалу досліджень з повним обґрунтуванням отриманих результатів.** Для формування стратегії надання лізингових послуг машинобудівним підприємством варто дотримуватися такої послідовності етапів (рис. 1).



*Рис. 1. Етапи формування стратегії лізингової діяльності машинобудівного підприємства*

Етап 1. Розгляд та аналізування стратегічних альтернатив. Машинобудівне підприємство, прийнявши рішення про ведення лізингової діяльності (з метою розширення та диверсифікації діяльності, освоєння нових ринків збуту, підвищення обсягів продажу продукції, посилення конкурентних позицій на ринку, проведення додаткової реклами продукції) та обравши організаційно-економічну форму надання лізингових послуг, має розглянути альтернативні варіанти щодо реалізації стратегії лізингової діяльності (рис. 2).

Стратегія універсального чистого лізингу спрямована на задоволення потреб усіх бажаючих придбати продукцію цього машинобудівного підприємства на умовах лізингу, без введення вартості супутніх послуг до вартості лізингових платежів. Особливістю цієї стратегії є те, що умови лізингу є чітко визначеними та стандартними для всіх споживачів. Лізингова послуга за цією стратегією розглядається як альтернативний канал збуту продукції і не містить додаткової вартості. Машинобудівне підприємство всі витрати, пов'язані із укладенням лізингового договору, доставкою та утриманням предмета лізингу, перекладає на лізингоодержувача і не вводять їх до вартості послуги, тому вартість лізингової послуги за такої стратегії є найнижчою.

Стратегія універсального часткового лізингу передбачає задоволення потреб всіх потенційних споживачів на ринку під час купівлі продукції машинобудівного підприємства на умовах лізингу, із пропонуванням лізингоотримувачу стандартної лізингової послуги із чітким набором супутніх послуг (як правило, дві–три, не більше). Вибір спектра сервісних послуг залежатиме від можливостей машинобудівного підприємства, організаційної структури надання лізингових послуг, досвіду роботи на ринку тощо.

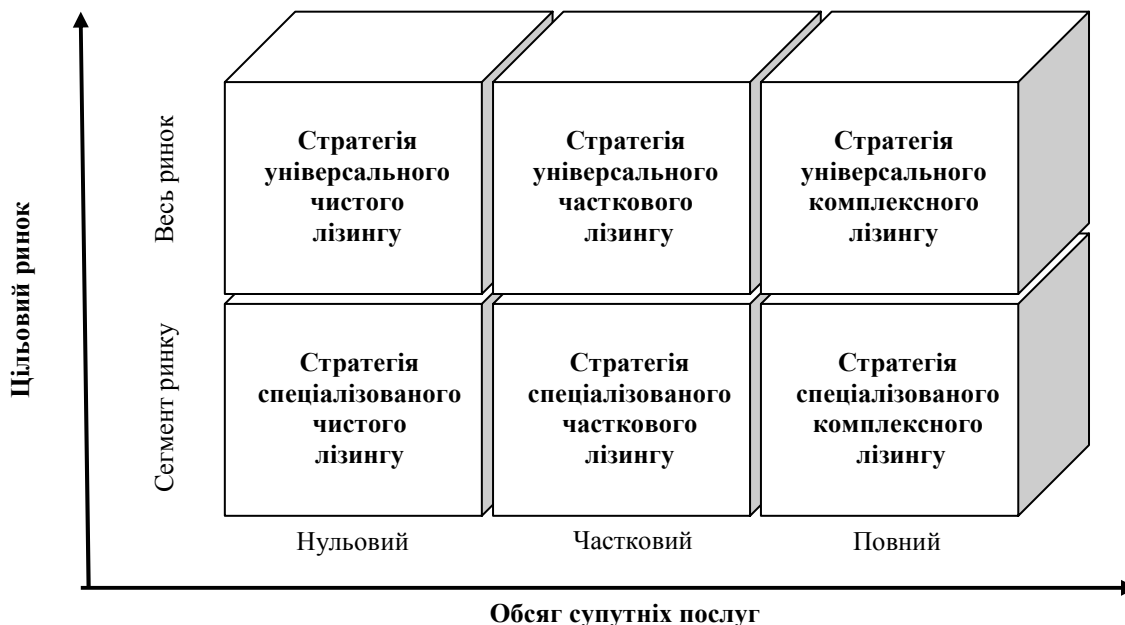


Рис. 2. Стратегії надання лізингових послуг машинобудівним підприємством

Обравши таку стратегію, машинобудівне підприємство вводить до лізингової послуги таку сукупність сервісних послуг, які може надати самостійно або із використанням потенціалу наявних партнерів, без залучення нових бізнес-партнерів та контрагентів для реалізації лізингової діяльності.

Стратегія універсального комплексного лізингу полягає у наданні лізингових послуг усім бажаним учасникам ринку придбати продукцію машинобудівного підприємства, із повним чітко визначеним спектром сервісних послуг. Кількість супутніх послуг за цією стратегією залежить від потреб споживачів, економічної вигоди лізингодавця та особливостей продукції машинобудівного підприємства. Машинобудівне підприємство пропонує стандартну для всіх споживачів лізингову послугу із значним спектром додаткових послуг, який може складатися із: вибору предмета лізингу, страхування, реєстрації предмета лізингу, доставки, монтажу, встановлення та проведення пуско-налагоджувальних робіт, навчання персоналу щодо правильної експлуатації предмета лізингу, технічне обслуговування (планове і за потреби), ремонт, модернізація, консалтинг, інжиніринг, реклама, утилізація повністю зношеного майна, не придатного для подальшої експлуатації та ін. Для реалізації такої стратегії машинобудівне підприємство повинно володіти низкою переваг: бути монополістом або принаймні входити до трійки лідерів ринку, мати значний потенціал для зростання та чітко налагоджений зворотний зв'язок, щоб швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

**Стратегія спеціалізованого чистого лізингу.** Обираючи цю стратегію, важливим є проведення маркетингового дослідження з метою сегментації ринку та раціонального вибору сегмента чи декількох сегментів ринку, потреби яких обмежуються придбанням цієї продукції на умовах лізингу, без отримання додаткових послуг. У такому випадку вибір цієї стратегії буде доцільним і економічно вигідним для суб'єктів лізингового договору: лізингодавець отримує можливість зосередити всі свої зусилля на удосконаленні якісних, технічних, технологічних та функціональних характеристик продукції, а не способів її збуту; лізингоотримувач отримує дешеву лізингову послугу через відсутність додаткового і для нього непотрібного сервісу. Особливістю цієї стратегії, що вирізняє її від універсальної чистої, є те, що задовольняються потреби споживачів визначеного сегмента ринку завдяки розробленню нової чи удосконаленню старої продукції відповідно до їхніх потреб. За цієї стратегії можливе виконання індивідуальних замовлень продукції, враховуючи специфіку діяльності конкретного лізингоотримувача (потужність, габарити, функціональність тощо), диференційовані параметри лізингової угоди (термін, відсоток, графік сплати платежів), потреби сегмента.

Стратегія спеціалізованого часткового лізингу полягає у задоволенні попиту певного сегмента покупців на продукцію машинобудівного підприємства на умовах лізингу, коли простежується потреба споживачів перекласти деякі обов'язки з обслуговування предмета лізингу на лізингодавця. Вибір супутніх послуг за цієї стратегії здійснюється не за власними можливостями, а зважаючи на потреби, сформовані у споживачів даного сегмента та враховуючи особливості продукції. Ця стратегія підходить для машинобудівних підприємств-виробників великогабаритної продукції, складної в монтажі, експлуатація якої неможлива без надання певних спеціалізованих послуг.

Стратегія спеціалізованого комплексного лізингу зорієнтована на задоволення потреб певного сегмента споживачів у лізингу майна, виробленого машинобудівним підприємством та отримання повного спектра супутніх послуг щодо укладення лізингового договору та обслуговування предмета лізингу. Виконання цієї стратегії потребує постійного вивчення та аналізу потреб певного сегмента з метою максимально повного їхнього задоволення. Надаючи лізингову послугу, враховуються всі побажання потенційних споживачів щодо оформлення лізингового договору, вибору додаткових послуг, обслуговування предмета лізингу, удосконалення продукції машинобудівного підприємства, індивідуальних замовлень, які потребують спеціалізованого розроблення тощо. Лізингодавець для оптимізації своєї діяльності та посилення конкурентних переваг на фінансовому ринку на вимогу клієнта може залучати додаткових експертів, інвесторів, венчурні фірми для реалізації індивідуального проекту лізингоотримувача. Лізингова послуга, яка надається машинобудівним підприємством, за цієї стратегії є найдорожчою, оскільки потребує значних капіталовкладень для забезпечення лізингової діяльності, проте найефективнішою, оскільки дає можливість зекономити лізингоотримувачу час і гроші внаслідок оптимального використання його ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, часових та ін).

Машинобудівне підприємство, що обирає стратегію спеціалізованого комплексного лізингу, повинно бути досить гнучким, мобільним, інноваційно зорієнтованим та адаптивним до змін потреб споживача та умов зовнішнього середовища. Успішна реалізація цієї стратегії вимагає від машинобудівного підприємства бути експертом з цього виду продукції на цьому ринку, щоб найкраще та найповніше задовольняти всі потреби споживачів сегмента.

Етап 2. Аналізування обсягу лізингових послуг. На цьому етапі формування стратегії визначають, буде лізингова послуга чистою, частковою чи комплексною. Обсяг послуг пропонується вибирати за методом сценаріїв, який реалізується в такій послідовності: передбачення можливих подій; оцінювання вірогідності ( $p_k$ ) кожної події ( $A_k$  – очікуваний прибуток); вибір критерію аналізу; розрахунок очікуваного прибутку; прийняття управлінського рішення.

Аналізування здійснюватиметься для лізингових угод, предметом яких будуть автотранспортувачі виробництва львівського машинобудівного підприємства ЗАТ «Автотранспортувач». Визначимо доцільність надання чистої, часткової або комплексної лізингової послуги (останні можуть реалізуватися лізингодавцем самостійно або із залученням партнерів по бізнесу ззовні). Лізингова послуга складатиметься із повного технічного обслуговування об'єкта лізингу або консалтингових послуг щодо доцільності вибору предмета лізингу, його технічних характеристик, особливостей експлуатації, стану та перспектив ринку діяльності лізингоотримувача тощо. Для цього розглядалася можливість залучення сервісного та консалтингового підприємств.

Сьогодні виробник автотранспортувачів надає гарантію протягом 1 року або 10000 тис. км. пробігу. За допомогою методу сценаріїв доцільно визначити оптимальний термін гарантії при максимальному обсязі надання в лізинг автотранспортувачів. Для надання сервісної гарантії машинобудівне підприємство ЗАТ «Автотранспортувач» повинно підписати угоду із підприємствами про гарантійне обслуговування автотранспортувачів та надання консалтингових послуг. Підписання такої угоди вимагатиме від лізингодавця додаткових витрат на покриття технічного обслуговування предмета лізингу протягом гарантійного терміну.

Для передбачення можливих подій (у цьому випадку – прибутку) необхідно сформувати експертну групу (комісію) з учасників лізингового проекту та менеджменту підприємств, які задіяні у реалізації лізингового проекту. До групи увійшло 17 осіб, серед яких 5 менеджерів ЗАТ «Автотранспортувач» різних рівнів управління та підрозділів, зокрема директор з фінансово-

економічних питань, 5 представників сервісних та консалтингових підприємств, 2 покупці продукції, 5 менеджерів лізингових підприємств. При оцінюванні обсягів продажу бралися до уваги статистичні дані попередніх часових періодів (обсяг збуту автотранспорту через прямий продаж та з використанням лізингових схем) та ринкові фактори, які впливають на обсяг лізингу. Кількість оцінених результатів – 6, оскільки дві перші оцінки відображають мінімальний рівень реалізації стратегії проекту, дві середні – оптимальний рівень лізингу, і дві останні – максимальний рівень реалізації проекту шляхом надання автотранспорту у лізинг. Результати оцінювання експертною групою обсягів збуту продукції у 2008 році подані у першій колонці табл. 1.

Таблиця 1

**Результати експертного оцінювання ймовірності обсягів збуту та доходу з та без залучення зовнішніх партнерів до лізингової угоди**

Обсяг збуту, грн.	Ймовірність збуту із залученням сервісного підприємства	Ймовірність збуту без залучення партнерів	Ймовірність збуту із залученням консалтингового підприємства
$E_k$	$P_{k1}$	$P_{k2}$	$P_{k3}$
18 145000	$P_{11} = 0,00$	$P_{12} = 0,20$	$P_{13} = 0,05$
18857000	$P_{21} = 0,05$	$P_{22} = 0,35$	$P_{23} = 0,10$
19658000	$P_{31} = 0,10$	$P_{32} = 0,30$	$P_{33} = 0,25$
20585000	$P_{41} = 0,20$	$P_{42} = 0,10$	$P_{43} = 0,35$
21485000	$P_{51} = 0,25$	$P_{52} = 0,05$	$P_{53} = 0,20$
22365000	$P_{61} = 0,40$	$P_{62} = 0,00$	$P_{63} = 0,05$
	$\sum P_{k1} = 1$	$\sum P_{k2} = 1$	$\sum P_{k3} = 1$

Першим кроком сценарного аналізу є визначення ймовірності обсягів лізингу із залученням до співпраці сервісного підприємства. А саме, експертна група оцінювала такі види ймовірностей:  $p_{k1}$  – ймовірність обсягу лізингу із залученням сервісного підприємства до проекту,  $p_{k2}$  – ймовірність обсягу лізингу автотранспорту без залучення до проекту зовнішніх сервісних підприємств,  $p_{k3}$  – ймовірність обсягів лізингу із залученням консалтингового підприємства. За отриманими результатами оцінювання (див. табл. 1) можна зробити перші висновки. Універсальна комплексна або спеціалізована комплексна стратегії, які можуть реалізовуватися за участю консалтингового підприємства, не дасть бажаних результатів, оскільки попит на такі послуги є досить малим. Однак, залучення сервісного підприємства для надання додаткових послуг щодо поставки, технічного обслуговування, ремонту, модернізації тощо дасть змогу дещо збільшити обсяги збуту продукції, що відобразилося в результатах оцінювання експертами (див. табл. 1).

Наступним кроком застосування сценарного аналізу є розрахунок обсягів отриманого прибутку, враховуючи виставлені експертами оцінки ймовірності збуту (табл. 2).

Таблиця 2

**Прибуток після сплати винагороди зовнішнім учасникам інвестиційного проекту**

Обсяг збуту, $E_k$	Прибуток при залученні підприємства сервісного обслуговування, $A_{k1}$			Прибуток при залученні консалтингового підприємства, $A_{k2}$			Прибуток без супутніх послуг, $A_{k3}$
	1 рік гарантії	2 роки гарантії	3 роки гарантії	Протягом 1 року	Протягом 2 років	Протягом 3 років	
18 145000	1341780	1360590	1228920	1241460	1191300	1153680	1254000
18857000	1447068	1467354	1325352	1338876	1284780	1244208	1352400
19658000	1560809	1582690	1429526	1444113	1385765	1342004	1458700
20585000	1710716	1734698	1566824	1582812	1518860	1470896	1598800
21485000	1803164	1828442	1651496	1668348	1600940	1550384	1685200
22365000	1910057	1936834	1749398	1767249	1695845	1642292	1785100

Найважливішим кроком сценарного аналізу при розв'язанні завдання оцінювання доцільності залучення партнерів для надання лізингових послуг є розрахунок прибутку, враховуючи сплату винагороди залученим контрагентам. Згідно з результатами розрахунків фахівців ЗАТ «Автовантажувач», за перший рік технічного обслуговування валові витрати зростають на 5%. Другий та третій роки обслуговування приведуть до зростання витрат відповідно на 10% та 18%. Однак, коли виробник збільшує термін гарантійного обслуговування, то обсяги збуту продукції зростають. При залученні консалтингових підприємств валові витрати також зростають, а приріст прибутку менш відчутний.

Наступний крок сценарного аналізу полягає у встановленні критерію вибору доцільності залучення партнерів до лізингової угоди. Для цього обрано критерій максимізації математичного очікуваного прибутку. Використовуючи формулу сценарного аналізу (1), розрахуємо обсяг очікуваного прибутку при різних рівнях винагороди партнерам лізингової угоди.

$$ME = \sum A_k * p_k, \quad (1)$$

де ME – математичне очікування прибутку,  $p_k$  – ймовірність певного обсягу надання лізингових послуг,  $A_k$  – очікуваний прибуток.

Результати розрахунку очікуваного прибутку залежно від ймовірності збуту та рівня винагороди партнерам занесені до табл. 3.

Таблиця 3

**Прибуток залежно від ймовірності збуту та рівня винагороди партнерам супутніх послуг**

Прибуток при залученні сервісного підприємства, $A_{k1}$			Прибуток при залученні консалтингового підприємства, $A_{k2}$			Прибуток без залучення партнерів, $A_{k3}$
Термін гарантії 1 рік	Термін гарантії 2 роки	Термін гарантії 3 роки	Протягом 1 року	Протягом 2 років	Протягом 3 років	
0	0	0	62073	59565	57684	250800
72353,4	73367,7	66267,6	133887,6	128478	124420,8	473340
156080,9	158269	142952,6	361028,3	346441,3	335501	437610
342143,2	346939,6	313364,8	553984,2	531601	514813,6	159880
450791	457110,5	412874	333669,6	320188	310076,8	84260
764022,8	774733,4	699759,2	88362,45	84792,25	82114,6	0
$\sum A_{k1} =$ 1785391	$\sum A_{k1} =$ 1810420	$\sum A_{k1} =$ 1635218	$\sum A_{k2} =$ 1533005	$\sum A_{k2} =$ 1471066	$\sum A_{k2} =$ 1424611	$\sum A_{k3} =$ 1405890

Отже, згідно з отриманими результатами, доходимо висновку, що для надання лізингових послуг доцільно залучити сервісне підприємство, що збільшить обсяг прибутку з 1405890 грн. до 1810420 грн. Оптимальний термін гарантійного обслуговування автовантажувачів – два роки. Такий гарантійний термін сервісного обслуговування дасть змогу лізингодавцю-машинобудівному підприємству збільшити обсяги збуту продукції та максимізувати величину прибутку (рис. 3).

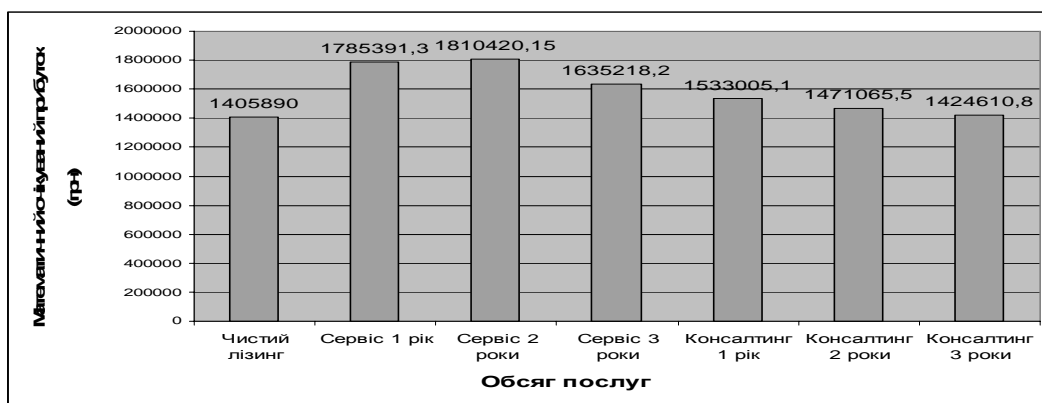


Рис. 3. Результати методу сценаріїв щодо визначення обсягу лізингових послуг

Залучати консалтингові підприємства для надання супутніх послуг недоцільно. Про це свідчать результати, отримані шляхом сценарного аналізу. Отже, ЗАТ «Автовантажувач» попередньо рекомендується вибрати стратегію часткового лізингу – надаючи сервісні послуги з обслуговування предмета лізингу. У майбутньому, якщо підприємство прагне незалежності від партнерів (сервісного, консалтингового підприємств чи інших), можна організувати власні відділи сервісного обслуговування.

Етап 3. Аналізування ринку та ринкових можливостей лізингодавця. Вибір стратегії надання універсальних чи спеціалізованих лізингових послуг обґрунтуємо за допомогою методу нечітких множин, оскільки лізинговій діяльності притаманний високий рівень ризику та невизначеності, а загалом відомо, що теорія нечітких множин є частиною математики, яка орієнтується на оброблення суб'єктивного та невизначеного. Як зазначають вчені, нечіткі множини – це спосіб розглянути явища так, як вони проявляються у реальній діяльності, не деформуючи їх, щоб зробити кінцеві результати чіткими [2, с.25].

Можливості використання нечітких множин для розв'язання завдань із високим рівнем ризику та невизначеності є досить широкими. Вони дають змогу виконувати короткотермінові та довготермінові прогнози, обирати стратегію розвитку, добирати персонал, організувати систему логістики підприємства тощо. Із застосуванням нечітких множин усі дані кількісно оцінюються за допомогою двійок або трійок чисел. При позначенні за допомогою двійок чисел встановлюється максимально можливе значення досягнення показника та його мінімальне значення, прибуток = [10, 20] тис. грн. Тобто максимальне значення прибутку становить 20 тис. грн., а мінімальне значення – 10 тис. грн. При використанні трійок чисел крім максимального та мінімального значення показника додається його середнє (прибуток = [10, 15, 20] тис. грн.).

Об'єктом дослідження обрано львівську лізингову організацію – ТзОВ «Кредитфонд», яка спеціалізується на наданні у лізинг продукції машинобудівного комплексу. Такий вибір зумовлений відсутністю на вітчизняному лізинговому ринку виробника машинобудівного підприємства, яке б самостійно надавало лізингові послуги. Аналіз виконаємо, використавши такі показники фінансово-господарської діяльності підприємства: рентабельність, ліквідність та фінансова незалежність. Фактично ці показники свідчать про рівень платоспроможності підприємства, які є ключовими для діяльності суб'єктів на ринку лізингу машинобудівної продукції.

Залучені експерти є працівниками цього підприємства, його споживачами та партнерами. Загальна кількість опитаних експертів – 18 осіб. Для кількісного оцінювання можливих альтернатив бралися до уваги історія розвитку підприємства, його сучасний стан та перспективи розвитку, рівень фінансових результатів за попередні періоди, досвід діяльності на ринку, ефективність менеджменту, тенденції ринків лізингу та машинобудування тощо. Експертне оцінювання здійснювалось на наступний 2008 рік. Середні результати експертного оцінювання наведені у табл. 4.

Таблиця 4

**Результати експертного оцінювання альтернатив надання лізингових послуг експертами за допомогою нечітких множин**

Фінансово-економічні показники діяльності лізингового підприємства	Альтернатива 1 (універсальна послуга), грн.	Альтернатива 2 (спеціалізована послуга), грн.
Поточні активи	[12850, 14900]	[10800, 11800]
Поточні зобов'язання	[26410, 31400]	[19400, 20900]
Власний капітал	[4550, 4650]	[4700, 4900]
Загальні зобов'язання	[51210, 56300]	[37200, 40300]
Чистий прибуток	[4750, 5200]	[6530, 8000]

Оскільки підприємство ТзОВ «Кредитфонд» має досвід функціонування на ринку надання лізингових послуг продукції машинобудування, зокрема надання в лізинг автотранспорту, тролейбусів, міських автобусів, трансформаторів тощо, то витрати будуть меншими порівняно з витратами при наданні універсальних послуг, а прибуток відповідно більшим. При виході на нові сегменти ринку необхідно залучити додатковий капітал, що відображено в оцінюванні експертів. Тому поточні та загальні зобов'язані будуть більшими при наданні універсальних послуг порівняно з наданням спеціалізованих. Також поточні активи будуть більшими при наданні універсальних послуг. Для прийняття рішення про вид лізингу доцільно обробити експертні дані за допомогою методів нечітких множин.

Альтернатива I (універсальна послуга): коефіцієнт рентабельності = [1,043; 1,118]; коефіцієнт ліквідності = [0,4745; 0,4865]; коефіцієнт фінансової незалежності = [0,0825; 0,0888].

Альтернатива II (спеціалізована послуга): коефіцієнт рентабельності = [1,389; 1,633]; коефіцієнт ліквідності = [0,5567; 0,5646]; коефіцієнт фінансової незалежності = [0,1215; 0,1263].

Основний висновок із отриманих результатів: ТзОВ «Кредитфонд» працює в основному на позичених фінансових ресурсах, про що свідчить низький рівень коефіцієнта фінансової незалежності, тому втілення стратегії реалізації лізингової діяльності підприємства фінансуватиметься за рахунок залучених коштів.

Вирішення завдань за допомогою нечітких множин переважно полягає у знаходженні супремумів, тобто максимального або мінімального значення залежно від виду завдання. У цьому випадку, якщо ми прагнемо досягти максимального значення показників, супремуми дорівнюватимуть: коефіцієнт рентабельності = [1,389; 1,633], коефіцієнт ліквідності = [0,5567; 0,5646], коефіцієнт фінансової незалежності = [0,1215; 0,1263]. Загалом за коефіцієнтами можна зробити висновок, що чим вищі обрані показники, тим вищий рівень платоспроможності підприємства, тобто друга альтернатива є кращою, тому в цій ситуації для ТзОВ «Кредитфонд» доцільно в наступному році надавати спеціалізовані лізингові послуги.

Етап 4. Остаточну стратегію реалізації лізингової діяльності вибирають, враховуючи низку кількісних та якісних показників. Насамперед необхідно врахувати характер виробництва машинобудівної продукції – масовий, дрібно- і великосерійний, індивідуальний. Якщо виробництво є масове або великосерійне, продукція стандартизована, має широкий асортиментний ряд, а машинобудівне підприємство може задовольнити потреби всього ринку, то доцільно обрати одну із універсальних стратегій, враховуючи потужності виробництва та можливості підприємства у наданні супутніх послуг. Якщо це продукція широкого вжитку, яка не потребує додаткового обслуговування, економічно вигідним є нарощування виробництва, що дає можливість знизити собівартість продукції і зробити головною конкурентною перевагою низьку ціну; тоді варто застосовувати універсальну чисту стратегію. Машинобудівному підприємству, що виготовляє складне спеціалізоване обладнання, науко-, трудо- та капіталомістку продукцію, рекомендовано, зваживши свої потужності, використовувати універсальну часткову або комплексну чи спеціалізовану часткову або комплексну стратегії. Якщо виробництво є дрібносерійним або індивідуальним, а продукція має вузьку спеціалізацію та розрахована на значний рівень диференціації смаків споживачів, доцільно її реалізовувати, використовуючи одну із спеціалізованих стратегій. Якщо машинобудівне підприємство обрало інноваційних шлях розвитку, прагне посилити свої конкурентні позиції не лише на внутрішньому, але і на зовнішньому ринках, то обирати необхідно стратегії часткового або комплексного лізингу відповідно до світового тренду розвитку лізингової індустрії.

Також при виборі стратегії треба звернути увагу на такі фактори: види ризиків та їхній рівень, структура і рівень можливих втрат; бар'єри входження на ринок; досвід роботи підприємства; вплив товарів-субститутів та товарів-комплементів на предмет лізингу; ймовірність втрат; фінансовий стан підприємства; величина підприємства; схильність менеджерів (підприємців) до



ризик; відповідність загальній стратегії машинобудівного підприємства та наявність взаємозв'язку з іншими стратегіями розвитку підприємства тощо. Отже, обираючи конкретну стратегію менеджменту, машинобудівне підприємство повинно пам'ятати про те, що лізинг є багатофакторним явищем, і в процесі реалізації стратегії необхідно враховувати виділені фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства.

**Висновки і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Обґрунтовано методичні рекомендації щодо вибору стратегій надання лізингових послуг машинобудівними підприємствами, використовуючи метод сценаріїв та нечітких множин із врахуванням значного рівня ризику та невизначеності діяльності суб'єктів лізингового ринку. За допомогою методу сценаріїв визначено обсяг лізингової послуги машинобудівного підприємства (чиста, часткова чи комплексна). А використання методу нечітких множин дало змогу обрати цільовий ринок, тобто визначити, універсальна чи спеціалізована лізингова послуга. Запропонований перелік не містить негативних чи позитивних стратегій, їх вибір повинен здійснюватися раціонально, зважаючи на потреби ринку та власні можливості машинобудівного підприємства.

Дослідження лізингової діяльності також варто спрямувати у таких напрямках: порівняльний аналіз розвитку лізингової діяльності вітчизняними та іноземними лізинговими організаціями; адаптація та розроблення новітніх форм лізингу для вітчизняних підприємств; розроблення скорингових моделей для роботи із проблемними короткотерміновими лізинговими заборгованостями тощо.

1. Дойль П. *Маркетинг-менеджмент и стратегия* 3-е изд; перевод с англ. под ред. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. 544 с. 2. Кузьмін О.Є. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник.* – Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2002. – 228 с. 3. Подольчак Н.Ю. *Стратегічний менеджмент: Навч.-метод. посібник.* – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2006. – 224 с. 4. Потрер М. *Международная конкуренция.* – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с. 5. Лафуенте Х. *Финансовый анализ в условиях неопределенности: Пер. с исп. / Под ред. Е.И. Велеско, В.В. Краснопрошина, Н.А. Лепешинського.* – Минск: Тэхнолоґія, 1998. – 150с.