

# Развитие применения цифрового инструментария в управлении лизинговой деятельностью организации

Руднева Ю.Р., Саъдуллаев Ж.О.

Статья посвящена изучению потенциала развития применения цифровых инструментов для активизации и повышения эффективности лизинговых процессов. Цифровизация дает возможность устранить проблемы управления лизинговой деятельности, связанные со сложностью обработки больших объемов данных, с удаленностью лизингодателя от лизингополучателя и, как следствие, несогласованностью предложения и ожиданий, а также с возможностью нарушения контрагентами своих обязательств.

Каждый этап лизингового процесса был проанализирован с точки зрения возможности внедрения информационных технологий и оценки перспективных результатов. Исследование показало, что цифровые инструменты при грамотном их использовании способны обеспечить активное взаимодействие множества лизингодателей и лизингополучателей в поиске оптимального варианта, повышают оперативность и полноту сбора информации о контрагенте, что снижает риски обеих сторон, а также ускоряют и повышают безопасность проведения платежей по сделке.

Цифровизация, как любое нововведение, требует обучения персонала и финансовых инвестиций. Но все эти потребности в дополнительных ресурсах окупаются за счет снижения затрат времени и рисков, а также повышения эффективности управления лизинговой деятельностью.

для цитирования

ГОСТ 7.1–2003

Руднева Ю.Р., Саъдуллаев Ж.О. Развитие применения цифрового инструментария в управлении лизинговой деятельностью организации // Дискуссия. — 2025. — Вып. 136. — С. 87–94.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Лизинговая деятельность, этапы лизинга, цифровизация, информационные технологии, риски.

# Expansion of application of digital tools in the management of the organization's leasing activities

Rudneva Yu.R., Sadullaev Zh.O.

The article is devoted to the study of the development potential of digital tools for activating and increasing the efficiency of leasing processes. Digitalization makes it possible to eliminate the problems of leasing management concerning the complexity of processing large volumes of data, the remoteness of the lessor from the lessee and, as a consequence, the inconsistency of the offer and expectations, as well as the possibility of breach of obligations by counterparties.

Each stage of the leasing process was analyzed from the point of view of the possibility of implementing information technologies and assessing promising results. The study revealed that digital tools, when used correctly, can ensure active interaction between many lessors and lessees in the search for the best option, increase the efficiency and completeness while collecting information about the counterparty, which reduces the risks of both parties, and also speed up and increase the security of making payments under the transaction.

Digitalization, like any innovation, requires staff training and financial investments. But all these needs for additional resources pay off due to reduced time costs and risk, as well as increased efficiency of leasing management.

## FOR CITATION

Rudneva Yu.R., Sadullaev Zh.O. Expansion of application of digital tools in the management of the organization's leasing activities. *Diskussiya [Discussion]*, 136, 87–94.

## APA

## KEYWORDS

*Leasing activities, leasing stages, digitalization, information technology, risks.*

## ВВЕДЕНИЕ

Эффективность предпринимательской деятельности является основным условием развития экономики государства. Чтобы не потерять свои позиции, предприятия должны обладать рядом особенностей: адаптивностью, конкурентоспособностью продукции, возможностью быстро менять ассортимент выпускаемых товаров. Для этого предприятия должны иметь современные средства производства, что требует привлечения большого объема инвестиций. В сложившейся ситуации необходимо находить нестандартные источники финансирования инвестиций. В по-

следние годы лизинг выступает как альтернатива традиционным формам финансирования приобретения оборудования и транспорта для производственных целей. Он позволяет:

- приобретать основные фонды без первоначальных вложений, что особенно важно для начинающих предпринимателей и для бизнеса, испытывающего финансовые трудности и требующего модернизации для их преодоления;

- оперативно адаптироваться под потребности и технические возможности экономики, своевременно заменяя оборудование на более эффективное;

- получать дополнительное техническое и информационное обслуживание со стороны лизингодателя, что упрощает и повышает надежность эксплуатации полученного оборудования;
- высвобождать оборотные средства, которых почти всегда недостает для финансирования текущей деятельности.

Лизинг появился в США в 50-х годах 20-го века, а к началу 60-х годов он получил распространение по всей Европе и был признан наиболее эффективным и надежным способом вложения средств в оборудование. Государство сыграло значительную роль в стремительном развитии лизинга в США и странах Западной Европы. Государство создало благоприятные условия для развития лизинга, предоставив значительные налоговые льготы, амортизационные и кредитные льготы.

Хотя лизинг в нашей стране еще только начинает свое развитие, в ближайшем будущем ожидается его бурный рост не только за счет собственных возможностей, но и при поддержке государства.

Как показано на рисунке 1, за 7 лет количество договоров лизинга выросло в 2 раза, причем основной рост пришелся на 2021 год, после которого единственным успешным годом можно назвать только 2023 год. Однако средняя стоимость сделки за 2020 – 2024 гг. выросла с 6,1 до 15,2 млн руб. [2], что стало результатом как роста цен на имущество, так и ростом объемов заказа.

2022 год стал годом огромного влияния геополитических событий и рынок лизинга упал на 22,9%, в 2023 году наступила относительная стабилизация. Но 2024 год вновь усложнился, в пер-

вую очередь, за счет ужесточения денежно-кредитной политики, проявившейся в установлении максимальной за всю историю ключевой ставки. В результате стоимость заимствований стала непосильной для многих лизингополучателей.

## МЕТОДЫ И МАТЕРИАЛЫ

ФЗ № 164-ФЗ «О финансовой аренде (лизинге)» [3] дает следующее определение: договор лизинга – договор, в соответствии с которым арендодатель (далее – лизингодатель) обязуется приобрести в собственность указанное арендатором (далее – лизингополучатель) имущество у определенного им продавца и предоставить лизингополучателю это имущество за плату во временное владение и пользование.

Выделяют различные виды лизинга. Основными можно считать финансовый и оперативный. В первом имущество предоставляется в аренду на срок, приближенный ко сроку полезного использования, и в конце данного срока выкупается по остаточной стоимости. Срок оперативного лизинга – короче, имущество в конце на выкупается.

Также можно выделить особый вид лизинга – возвратный, при котором лизингополучатель продает свое имущество лизингодателю и его же берет в аренду. Это позволяет высвободить финансовые ресурсы и повысить финансовую устойчивость.

Реализация лизингового процесса включает несколько этапов, они не регламентированы на законодательном уровне, но ключевое их содержание предлагаем обобщить, что представлено в таблице 1.

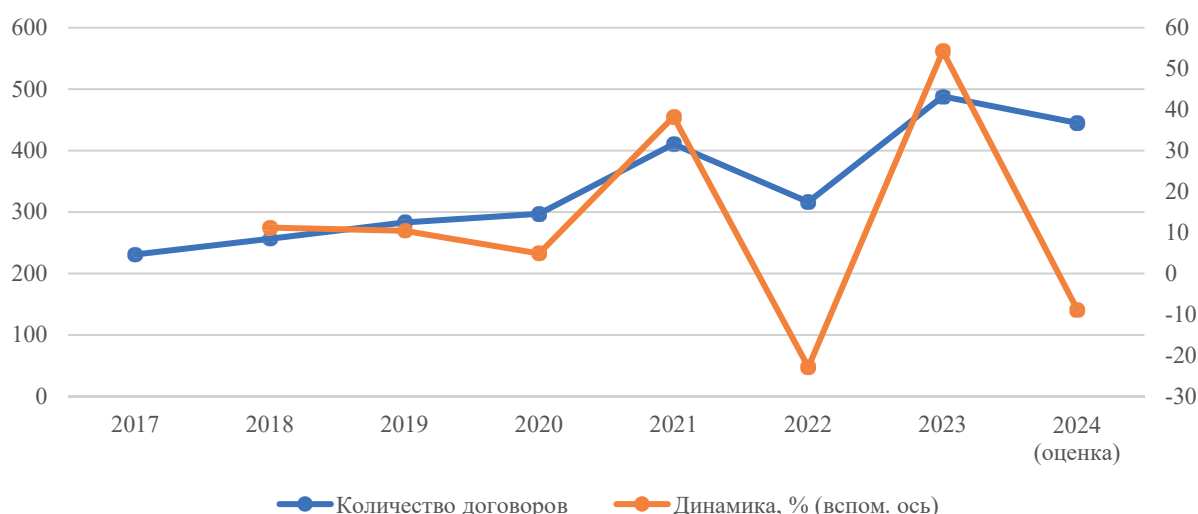


Рисунок 1. Динамика количества договоров лизинга

Источник: составлено авторами по данным: [1].

Таблица 1

## Содержание этапов лизинга

Этап лизинга	Содержание этапа
Предварительный	Размещение лизинговой компанией информации о своих услугах
Заключение договора лизинга	Выбор конкретного имущества. Подача заявки лизингополучателем и его оценка. Оформление и подписание лизингодателем, лизингодателем и, при необходимости, других участников всех необходимых документов
Предоставление объекта лизинга	Лизингополучатель выбирает объект, лизингодатель его приобретает и предоставляет в аренду
Осуществление платежей	Регулярные выплаты лизингополучателя лизингодателю, как правило, ежемесячные
Заключительный	Завершение платежей, возвращение или выкуп объекта лизинга, подписание итоговых документов

**Источник:** составлено авторами.

На предварительном этапе практически отсутствует контакт лизингодателя и лизингополучателя. Первый старается изучить рынок и представить ему свои предложения, обеспечивая максимально возможный охват. Второй же изучает предлагаемые рынком возможности и выбирает оптимальный для себя вариант.

Далее начинается непосредственное взаимодействие контрагентов лизинга, при котором согласовываются предмет и условия сделки. В итоге, лизингодатель обеспечивает лизингополучателя необходимым имуществом.

Следующий этап – самый продолжительный: лизингополучатель оплачивает аренду имущества, лизингодатель мониторинг своевременность платежей и сохранность предмета лизинга.

На заключительном этапе решается вопрос о возврате или выкупе предмета лизинга и происходит документальное оформление завершения сделки.

Каждый из этапов характеризуется определенными рисками и потенциально упущенными возможностями. Например, на предварительном этапе:

- лизингодатель неправильно оценит потребности рынка и, как следствие, предложит несоответствующие условия сделки;
- лизингополучатель может не найти необходимую информацию и либо выбрать недостаточно эффективный для себя вариант, либо отказаться от сделки вообще.

На этапе заключения сделки:

- оценка лизингополучателя займет слишком много времени;
- будет собрана не полная информация о лизингополучателе либо она будет недостаточно достоверной;

— одна из сторон нарушит принятые обязательства.

При предоставлении объекта лизинга возможны следующие проблемы:

- удаленно выбранный предмет лизинга не соответствует отдельным требованиям клиента, что невозможно было определить без личного присутствия;
- нарушены требования безопасности при транспортировке объекта лизинга.

Контроль платежей может усложниться, если информация должна обрабатываться несколькими пользователями одновременно. Кроме того, возможны задержки платежей, особенно при международном лизинге.

Заключительный этап обычно не представляет проблем. Но для эффективной дальнейшей работы после него не должны полностью обрываться взаимоотношения лизингодателя и лизингополучателя. Необходимо постоянно пополнять информационную базу о клиентах, их предпочтениях, потребностях, возможностях и особенностях.

### РЕЗУЛЬТАТЫ

Большую часть выявленных проблем можно решить за счет внедрения информационных технологий в процесс управления лизинговым процессом. Предложенные рекомендации по данному вопросу систематизированы в таблице 2.

Основным направлением цифровизации лизинговой деятельности является автоматизация процессов, включающая использование специального программного обеспечения для расчета лизинговых платежей, анализа рисков, а также управления документами и договорами. Современные информационные системы, такие как ERP-системы, обеспечивают интеграцию всех бизнес-процессов и позволяют сотрудникам

Таблица 2

*Возможности применения информационных технологий для повышения эффективности отдельных этапов лизингового процесса*

Этап лизинга	Возможность применения информационных технологий	Результат
Предварительный	Быстрый обмен информацией с другими лизинговыми организациями, в том числе создание облачных хранилищ	Получение дополнительной информации о клиентах других лизинговых компаний с целью снижения рисков
	Создание маркетплейсов для лизинга	Повышение клиентоориентированности, что приводит к: – снижению временных и финансовых затрат на продвижение услуги; – росту продаж
	Оптимизационные программы позволяют строить сложные многосвязные цепочки поставки объектов лизинга	Расширение географии присутствия лизинговой компании, в т.ч. за счет зарубежных клиентов. У лизингополучателей – возможность выбора лизингодателя без привязки к региону функционирования
	Системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM)	Кастомизация услуг, т.е. адаптация условий под требования и особенности, и, как результат, – повышение качества обслуживания клиентов
	Развитие технологий по распространению информации о лизинговых компаниях и их услугах	Возможность лизингополучателя эффективно получать информацию об условиях множества лизинговых компаний (без дополнительных затрат времени), что повышает привлекательность рынка
	Использование возможностей обработки больших данных и искусственного интеллекта для анализа результатов исполнения условий сделок	Формирование/корректировка скоринговой системы лизинговой организации для повышения качества отбора клиентов
Заключение договора лизинга	Применение искусственного интеллекта при оценке кредитоспособности клиентов	Включение в систему большего количества анализируемых характеристик клиентов и более качественная оценка их влияния на возможности исполнения обязательств, что снижает риски лизингодателя
	Автоматизация обращения к информационным источникам при проведении качественного анализа клиента	Обеспечение полноты и достоверности информации, а также оперативности ее получения
	Применение смарт-контрактов	Снижение рисков неисполнения своих обязательств контрагентами транзакций
Предоставление объекта лизинга	Виртуальная реальность	Возможность ознакомиться с объектом лизинга без необходимости физического контакта, ускоряет принятие решения и снижает риски
	Удаленные инструменты для наблюдения за объектами	Контроль за процессом погрузки/транспортировки объекта лизинга
Осуществление платежей	Облачное хранение информации	Обеспечивает доступ к необходимой информации (без искажения) в любое время из любой точки всем заинтересованным участникам
	Применение электронных кошельков и блокчейн технологий	Ускорение проведения платежей, снижение рисков неисполнения своих обязательств контрагентами транзакций
Заключительный	Накапливание информации о каждом клиенте	Анализ перспектив сотрудничества и снижение рисков

Источник: составлено авторами.



быстро и качественно выполнять задачи, связанные с управлением лизинговыми договорами. Автоматизация расчетов и анализа данных повышает точность расчетов и снижает вероятность ошибок.

Упростить реализацию процедуры управления контрактами и обеспечения документооборота могут такие инструменты, как электронное подписание договоров, цифровое хранение документов и использование облачных технологий. В совокупности они обеспечивают быстрое проведение сделок и легкий доступ к необходимой информации, что упрощает взаимодействие с клиентами и партнерами.

А удобные мобильные приложения и онлайн-платформы для оформления и управления договорами лизинга существенно повышают удобство получения и доступность услуг.

Использование искусственного интеллекта для прогнозирования поведения клиентов и автоматической генерации предложений стало стандартной практикой для некоторых ведущих лизинговых организаций. Широкое распространение получает также внедрение технологий блокчейна для обеспечения прозрачности и безопасности транзакций.

Ярким примером является использование облачных платформ для управления автопарком в лизинговых компаниях. Данные системы позволяют не только контролировать состояние транспортных средств, но и планировать графики технического обслуживания и ремонта, а также автоматизировать процессы инвентаризации и логистики. Такие решения помогают сократить расходы и повысить эффективность работы.

Самым трудоемким является этап заключения сделки. Требуется собрать значительный объем информации о потенциальном клиенте, причем, как правило, она нуждается в дополнительной проверке на достоверность и актуальность.

Оценка клиента происходит как по качественным, так и по количественным характеристикам. Для комплексной оценки применяется скоринговая система.

В рамках скоринга важно автоматизировать и оптимизировать модель, учитывающую цели лизинговой компании, при этом оставить возможность внесения корректировок на основе ретроспективных данных по заключенным сделкам. К первостепенным направлениям цифровизации скоринга можно отнести сбор информации и заключения на собственной платформе, монито-

ринг текущего состояния заявок, находящихся в статусе «скоринг».

Учитывая, что в настоящее время большая часть информации, необходимой для качественного анализа потенциального лизингополучателя, размещается на официальных государственных ресурсах, автоматизация данного процесса не требует значительных усилий.

Одним из аспектов скоринговой оценки потенциального лизингополучателя является анализ кредитной истории юридического лица, генерального директора, учредителей или индивидуального предпринимателя. И автоматизация сбора аналитики по данному вопросу является мощным драйвером, ускоряющим процесс скоринга.

В настоящее время бюро кредитных историй позволяет интегрировать выгрузку информации о кредитных историях физических и юридических лиц на собственную разработанную платформу. Лизинговая компания, в свою очередь, оптимизирует полученные данные с учетом собственной скоринговой модели. Данная функция в том числе позволяет собирать статистику и так называемый «портрет» среднестатистического лизингополучателя.

Автоматизация анализа банковской выписки возможна путем внедрения нужных параметров в модель. Например, негативными факторами являются: взыскания задолженностей по налогам, наличие просроченной задолженности по кредитам. Интеграция аналитики банковской выписки в платформу лизингодателя позволит по заданным критериям выделять отдельные транзакции, требующие внимания, группировать платежи по общим признакам (на основе фактической деятельности лизингополучателя).

Лизинговые компании зачастую пользуются услугами агрегаторов данных, которые в свою очередь собирают всю открытую информацию по интересующим юридическим лицам по ИНН. Деятельность таких компаний существенно сокращает время на поиск нужной информации, в связи с чем интеграция может ускорить процесс скоринга. Более того, автоматическая выгрузка информации на платформу лизинговой компании позволяет в дальнейшем собирать аналитику внутри компании с учетом заданных параметров, например, ключевые особенности клиентов из тех или иных отраслей, или же наиболее частая причина отказа по качественному анализу.

Для качественного анализа клиента возможно применение следующих открытых государственных ресурсов, на которых содержатся актуаль-

ные данные по субъектам малого и среднего бизнеса, которые и составляют значительную долю лизингополучателей:

- «Прозрачный бизнес», позволяющий получать сведения из единого государственного реестра юридических лиц: ИНН, дата регистрации, состав участников, ОКВЭД, юридический адрес, размер уставного капитала [4];

- ФГИС «Единый реестр контрольных (надзорных) мероприятий», предоставляющий сведения о проведенных или планируемых к проведению проверок в отношении юридических лиц с указанием контрольного органа, причины проверки, и результатов проверки [5];

- Единый федеральный реестр юридически значимых сведений о фактах деятельности юридических лиц, предоставляющий сведения о банкротстве, результатах обязательного аудита, заключенных договорах лизинга [6];

- Федеральная служба судебных приставов, на сайте которой размещена информация о наличии исполнительных производств (причина, сумма) [7].

Качественный анализ представляет собой получение сведений из вышеперечисленных электронных ресурсов с целью определения добросовестности ведения бизнеса собственником, выявление потенциальных рисков от заключения лизинговой сделки с таким лицом, формирование заключения в виде сбора полученной информации.

### **ОБСУЖДЕНИЕ**

Грамотное применение представленных финансовых инструментов позволит повысить эффективность реализации каждого из этапов лизингового процесса.

Безусловно, цифровизация лизингового процесса, как и любая инновация, сопряжена с возникновением дополнительных сложностей и рисков.

Проблемы внедрения цифровых технологий в управление лизинговым процессом:

- дополнительные затраты;
- необходимость обучения персонала;
- зависимость от поставщика информационного продукта;
- постоянное появление новых информационных продуктов;
- «черный ящик» искусственного интеллекта;
- нарушение информационной безопасности.

Часть предлагаемых инструментов разработаны государственными органами и предоставлены в пользование бесплатно. Но некоторые могут потребовать существенных затрат. Более того,

особенно, если информационный продукт разрабатывается непосредственно под конкретного лизингодателя, при этом складываются тесные взаимосвязи, что усложняет замену поставщика при несоответствии его результата требованиям заказчика. Также программные продукты часто требуют регулярного обновления, что усиливает зависимость от разработчика. Поэтому очень важно правильно выбрать информационную компанию.

Новые программы требуют переобучения персонала, что также требует дополнительных финансовых и временных затрат. Работники могут даже сопротивляться изменениям, доказывая, что старая программа лучше и не требует замены. Также на этой стадии повышаются риски неправильного использования продукта и получения искаженных результатов, например, анализа рынка.

Использование облачных хранилищ повышает риски проникновения к внутренней информации извне. Что требует разработки дополнительных мер по ее защите.

И наконец, фактор, набирающий силу в последние годы популяризации применения искусственного интеллекта. Это непредсказуемость и не всегда понятность обоснования результата анализа, проведенного искусственным интеллектом. Пользователи, как правило, не могут проследить последовательность реализации данного анализа и полученных выводов, а следовательно, доказать, что они верны.

Однако преимущества применения информационных технологий перевешивают возможные риски и потребность в дополнительных затратах.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Цифровизация в лизинговой отрасли – это не только необходимость, но и возможность для компаний, стремящихся повысить свою конкурентоспособность и улучшить обслуживание клиентов. Использование современных технологий позволяет оптимизировать процессы, сократить издержки и повысить эффективность бизнеса. Лизинговым компаниям важно продолжать инвестировать в цифровые инструменты и развивать свои технологические возможности, что позволит им оставаться лидерами в будущем.

Будущее цифровизации в лизинговой деятельности связано с дальнейшим развитием таких технологий, как искусственный интеллект, машинное обучение, блокчейн, Интернет вещей. Эти технологии позволяют существенно улучшить процессы управления рисками, автоматизировать принятие решений и повысить персонализацию

услуг для клиентов. Особое внимание следует уделить внедрению Big Data для анализа рынка и прогнозирования спроса на лизинговые услуги.

Использование этой информации помогает компаниям точнее определять ценовую политику и эффективнее управлять своими активами.

## Список литературы

1. *Статистические данные по рынку лизинга 2016-2024 гг.* НП «Лизинговый союз» совместно с Федресурсом. – Москва. – Июль, 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.tpprf-leasing.ru/workdir/files/05/statistika-lizing-2016-2024-1-2kv\\_1.pdf](https://www.tpprf-leasing.ru/workdir/files/05/statistika-lizing-2016-2024-1-2kv_1.pdf) (дата обращения: 30.04.2025).
2. *Рынок лизинга по итогам 2024 года: ставки высоки.* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://raexpert.ru/researches/leasing/2024/> (дата обращения: 30.04.2025).
3. *ФЗ от 29.10.1998 № 164-ФЗ (ред. от 28.04.2023) «О финансовой аренде (лизинге)».* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_20780/8764f1ea3b4838d75bea542a4b17522b6649f35d/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_20780/8764f1ea3b4838d75bea542a4b17522b6649f35d/) (дата обращения: 30.04.2025).
4. *Электронный сервис «Прозрачный бизнес».* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pb.nalog.ru/> (дата обращения: 25.01.2025).
5. *ФГИС «Единый реестр контрольных (надзорных) мероприятий».* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://proverki.gov.ru/portal> (дата обращения: 25.01.2025).
6. *Единый федеральный реестр юридически значимых сведений о фактах деятельности юридических лиц.* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fedresurs.ru> (дата обращения: 25.01.2025).
7. *Федеральная служба судебных приставов.* – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fssp.gov.ru> (дата обращения: 25.01.2025).

## References

1. *Statistical data on the leasing market 2016-2024.* NP "Leasing Union" together with Fedresurs. – Moscow. – July, 2024. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.tpprf-leasing.ru/workdir/files/05/statistika-lizing-2016-2024-1-2kv\\_1.pdf](https://www.tpprf-leasing.ru/workdir/files/05/statistika-lizing-2016-2024-1-2kv_1.pdf) (access date: 30.04.2025).
2. *Leasing market by the end of 2024: the stakes are high.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://raexpert.ru/researches/leasing/2024/> (access date: 30.04.2025).
3. *Federal Law of 29.10.1998 No. 164-FZ (as amended on 28.04.2023) "On financial rent (leasing)".* – [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_20780/8764f1ea3b4838d75bea542a4b17522b6649f35d/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_20780/8764f1ea3b4838d75bea542a4b17522b6649f35d/) (access date: 30.04.2025).
4. *Electronic service "Transparent business".* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://pb.nalog.ru/> (access date: 25.01.2025).
5. *FSIS "Unified Register of Control (Supervisory) Activities".* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://proverki.gov.ru/portal> (access date: 25.01.2025).
6. *Unified Federal Register of Legally Significant Information on the Facts of Activities of Legal Entities.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://fedresurs.ru> (access date: 25.01.2025).
7. *Federal Bailiff Service.* – [Electronic resource]. – Access mode: <https://fssp.gov.ru> (access date: 25.01.2025).

## Информация об авторах

**Руднева Ю.Р.**, кандидат экономических наук, профессор Уфимского государственного нефтяного технического университета (г. Уфа, Российская Федерация).

**Саъдуллаев Ж.О.**, тьютор Факультета экономики Национального университета Узбекистана, магистрант Уфимского государственного нефтяного технического университета (г. Ташкент, Республика Узбекистан).

## Information about the authors

**Rudneva Yu.R.**, PhD in Economics, Professor, Ufa State Petroleum Technical University (Ufa, Russian Federation).

**Sadullaev Zh.O.**, Tutor at the Faculty of Economics of the National University of Uzbekistan, Master's student at Ufa State Petroleum Technical University (Tashkent, Republic of Uzbekistan).