

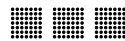
ДРОБОТЯ Яна Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту, Полтавська державна аграрна академія (36003, вул. Г. Сковороди, 1/3, e-mail: yana.drobotya@gmail.com).

SOBCHYSHYN Vitaliy – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Finance and Credit Department, Poltava State Agrarian Academy (36003, 1/3 Skovorody str., e-mail: sobchyshyn@ukr.net).

DROBOTYA Yana – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Finance and Credit Department, Poltava State Agrarian Academy (36003, 1/3 Skovorody str., e-mail: yana.drobotya@gmail.com).

СОБЧИШИН Виталий Николаевич – кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и кредита, Полтавская государственная аграрная академия (36003, ул. Г. Сковороды, 1/3, e-mail: sobchyshyn@ukr.net).

ДРОБОТЯ Яна Анатолієвна – кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и кредита, Полтавская государственная аграрная академия (36003, ул. Г. Сковороды, 1/3, e-mail: yana.drobotya@gmail.com).



УДК 336.7

DOI: 10.37128/2411-4413-2019-6-14

**ВАЖЛИВІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ
СЦЕНАРНОГО ПЛАНУВАННЯ ПРИ
ФОРМУВАННІ ЕКОНОМІЧНОГО
КАПІТАЛУ БАНКУ ©**

ШЕВЧУК А.М.,
*кандидат економічних наук,
викладач кафедри податків
та фіскальної політики
Тернопільського національного
економічного університету,
м. Тернопіль*

Збільшення обсягів фінансової діяльності банків, кількості виконуваних ними функцій, зростання операцій та ріст їх вагомості на фінансових ринках призводить до збільшення кількості ризиків та періоду їх настання, які негативно можуть впливати на роботу банківської установи та призвести до фінансових втрат. Умови конкурентного середовища на ринках фінансово-банківських послуг ставлять все більш високі вимоги до систем управління ризиками банків. У зв'язку з цим постійно зростає число банків, які прагнуть до вдосконалення систем управління ризиками та їх приведення у відповідність з передовими міжнародними практиками.

Ключові слова: економічний капітал, ризик, сценарне планування, фаза ділового циклу, фаза життєвого циклу, капітал.

Табл.: 1. Рис.: 1. Літ.: 8.

**THE IMPORTANCE AND EFFECTIVENESS OF SCENARIO PLANNING IN THE
FORMATION OF BANK ECONOMIC CAPITAL**

SHEVCHUK Anton,
*Ph.D., Lecturer in the Department of Taxation and Fiscal Policy
Ternopil National Economic University
(Ternopil)*

Increasing the volume of financial activities of banks, the number of functions performed by them, the growth of operations and the growth of their weight in the financial markets leads to an increase in the number of risks and period of their occurrence, which can negatively affect the work of a banking institution and lead to financial losses. The conditions of the competitive environment in the markets of financial and banking services are placing increasing demands on banks' risk management systems. In this regard, there is a growing number of banks seeking to improve their risk management systems and bring them into line with international best practices.

Key words. economic capital, risk, scenario planning, business cycle phase, life cycle phase, capital.

Tabl.:1. Fig.: 1.Lit.: 8.

ВАЖНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ СЦЕНАРНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ КАПИТАЛА БАНКА

ШЕВЧУК А.М.,

кандидат экономических наук, преподаватель кафедры налогов и фискальной политики

Тернопольского национального экономического университета

(г. Тернополь)

Увеличение объемов финансовой деятельности банков, количества выполняемых ими функций, рост операций и рост их значимости на финансовых рынках приводит к увеличению количества рисков и периода их наступления, которые негативно могут влиять на работу банковского учреждения и привести к финансовым потерям. Условия конкурентной среды на рынках финансово-банковских услуг ставят все более высокие требования к системам управления рисками банков. В связи с этим постоянно растет число банков, которые стремятся к совершенствованию систем управления рисками и их приведения в соответствие с передовыми международными практиками.

Ключевые слова: экономический капитал, риск, сценарное планирование, фаза делового цикла, фаза жизненного цикла, капитал.

Табл.: 1. Рис.: 1. Лит.: 8.

Постановка проблеми. Забезпечення безперебійного функціонування українських комерційних банків на усіх етапах економічного циклу вимагає формування ефективної системи протидії ризикам банківської діяльності. Одним із найефективніших заходів як зниження рівня ризиковості банківської діяльності, так і мінімізації негативного впливу зовнішніх ризиків на функціонування банків є накопичення належного обсягу економічного капіталу, який дасть можливість сформувати необхідні резерви для покриття таких ризиків та створити стимули для подальшого розвитку банку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями сценарного планування при формуванні економічного капіталу займалися такі світові та вітчизняні вчені: А.Х. Уїллетт, Р.Бернеса, Е. Мільне, С. Фроста, Л. Овербека, Ф. Найт, Є.Б. Стародубцева, В.М. Козунін, І.Б. Івасів, І.С. Гуцал, Г.П. Бортніков, С.В. Міщенко, О.В. Лисенок, А.М. Мороз, В.В. Фостяк [8], О.А. Судаков, М.В. Помазанов, С.М. Смірнов, Л.О. Примостка [7]. Проте віддаючи належність працям даних вчених, дане питання залишається не до кінця розкритим.

Метою статті є дослідження впливу сценарного планування при формуванні економічного капіталу банку.

Виклад основного матеріалу. Зв'язковими елементами механізму формування економічного капіталу банку, які поєднують стратегію і фактори негативного впливу на економічний капітал банку, є функції менеджменту: аналіз, планування, організація, мотивація і контроль. Однак, варто зауважити, що сформувати виважений план чи стратегію без попереднього аналізу не можливо, тому вважаємо за потрібне виокремити таку функцію менеджменту як аналіз.

Ефективне виконання функцій аналізу та планування у контексті механізму формування економічного капіталу банку, на наш погляд, можливе за умови використання сценарного аналізу та сценарного планування, що дасть можливість менеджменту банку підготуватися до певних умов і напрямів розвитку банківського бізнесу в майбутньому.

Саме поняття стратегії та сценарного планування виникло у військовій сфері як моделювання особливостей ведення війни. Вперше науково обґрунтовані підходи до сценарного планування були розроблені Германом Канном та іншими членами групи стратегічного планування «Роял

Датч / Шелл» (RAND Corporation) у період Другої Світової війни. Герман Канн запропонував новий метод мислення, що отримав назву «майбутнє-зараз» (future-now), ідея якого полягала в тому, щоб за допомогою скрупульозного аналізу і використання творчої уяви скласти звіт, який міг би бути написаний людьми, що живуть у майбутньому [1, с. 27]. Відповідно до цього підходу сценарії не були планами як такими, вони були гіпотетичними ескізами того, як може виглядати майбутнє компанії, тобто відображали певний ідеал компанії у майбутньому, до якого потрібно було прагнути сьогодні.

У 80-их роках ХХ століття американський вчений Майкл Портер кардинально змінив підходи до сценарного планування, під яким він розумів внутрішньо несуперечливе уявлення про те, яким може виявитися майбутнє – не прогноз, а один з варіантів майбутніх наслідків. У моделі конкурентного аналізу М. Портера представлені зовнішні для організації сили, що визначають рівень галузевої конкуренції та її стратегічне позиціонування на ринку, а отримання компанією конкурентної переваги передбачає, що вона повинна зробити вибір майбутньої стратегії свого розвитку або майбутнього сценарію розвитку. Майкл Портер сприймав розробку альтернативних сценаріїв як важливий інструмент, що відображає тенденції розвитку бізнес-середовища [2].

Наприкінці ХХ – початку ХХІ століття сценарний аналіз та сценарне планування почали широко застосовувати не тільки на рівні окремих фірм чи організацій, а й у макроекономіці з метою розробки стратегій фіскальної, монетарної та економічної політики держави.

Важливість та ефективність сценарного планування при формуванні економічного капіталу банку зумовлена тим, що воно дозволяє об'єднати різні варіанти поведінки досліджуваного об'єкта в майбутньому з коротко-, середньо-, довгостроковими і стратегічними перспективами його розвитку. Сценарне планування передбачає структурування широкого потоку інформації про досліджуваний об'єкт, що дозволяє виявити ключові невизначеності, які присутні в навколишньому бізнес-середовищі і впорядкувати уявлення про варіанти розгортання подій в майбутньому, а також відображає зв'язок між дослідженням майбутніх подій і обраної стратегії розвитку. Процес сценарного планування об'єднує дві фази: розробку сценаріїв і стратегічне планування. З цієї точки зору сценарне планування слід сприймати як поєднання аналізу варіантів сценаріїв (для реалізації стратегічних цілей) і стратегічного планування за результатами розробки цих сценаріїв.

У науковій літературі та практиці банківського менеджменту виокремлюють декілька видів сценаріїв: оптимістичний, песимістичний, базовий, стагнації, технічного росту, пошуковий, нормативний, історичний тощо [3; 4]. Однак на основі вивчення та аналізу менеджментом фірми (банку) історичного досвіду власного розвитку, а також враховуючи тенденції розвитку зовнішнього середовища формується певна кількість сценаріїв, притаманна конкретній фірмі. Так, серед рекомендацій щодо кількості розроблених сценаріїв варто виокремити рекомендації компанії Shell, яка є однією з перших фірм у світі, де було запроваджено сценарне планування. Результати експерименту роботи Shell із чотирма, трьома та двома сценаріями такі:

- чотири сценарії стимулюють мислення дивергентного типу і можуть використовуватися для формування певних уявлень;
- три сценарії породжують у людей думку про те, що один із цих сценаріїв є «прогнозом»;
- два сценарії дозволяють виробити два дуже відмінних між собою (необов'язково «песимістичний» або «поганий» на противагу «оптимістичному» або «хорошому») уявлення про майбутнє.

Подібний підхід радикально відрізняється від підходу «середній, оптимістичний, песимістичний» у тому розумінні, що він зосереджується на створенні правдоподібних, але різних «світів» для кожного сценарію [1, с. 85].

На наш погляд, найефективнішим підходом до побудови сценаріїв під час стратегічного планування є підхід до побудови чотирьох сценаріїв (рис. 1), оскільки він дозволяє уникнути крайнощів (оптимістичний – песимістичний), яких у реальному світі не існує взагалі, оскільки життєвий цикл фірми (банку) проходить через фази народження, зростання, зрілості, занепаду та відродження, а економіка розвивається за такими фазами ділового циклу: підйом, криза, рецесія, поживлення. Таким чином, сценарії планування при формуванні економічного капіталу банку повинні бути співмірними із фазами життєвого циклу банку та фазами ділового циклу і складатися за певним алгоритмом.

Першим етапом розробки сценаріїв формування економічного капіталу банку є етап розробки вихідної гіпотези, який передбачає загальний опис середовища функціонування банку та визначення векторів його розвитку з встановленням цільових показників і завдань.

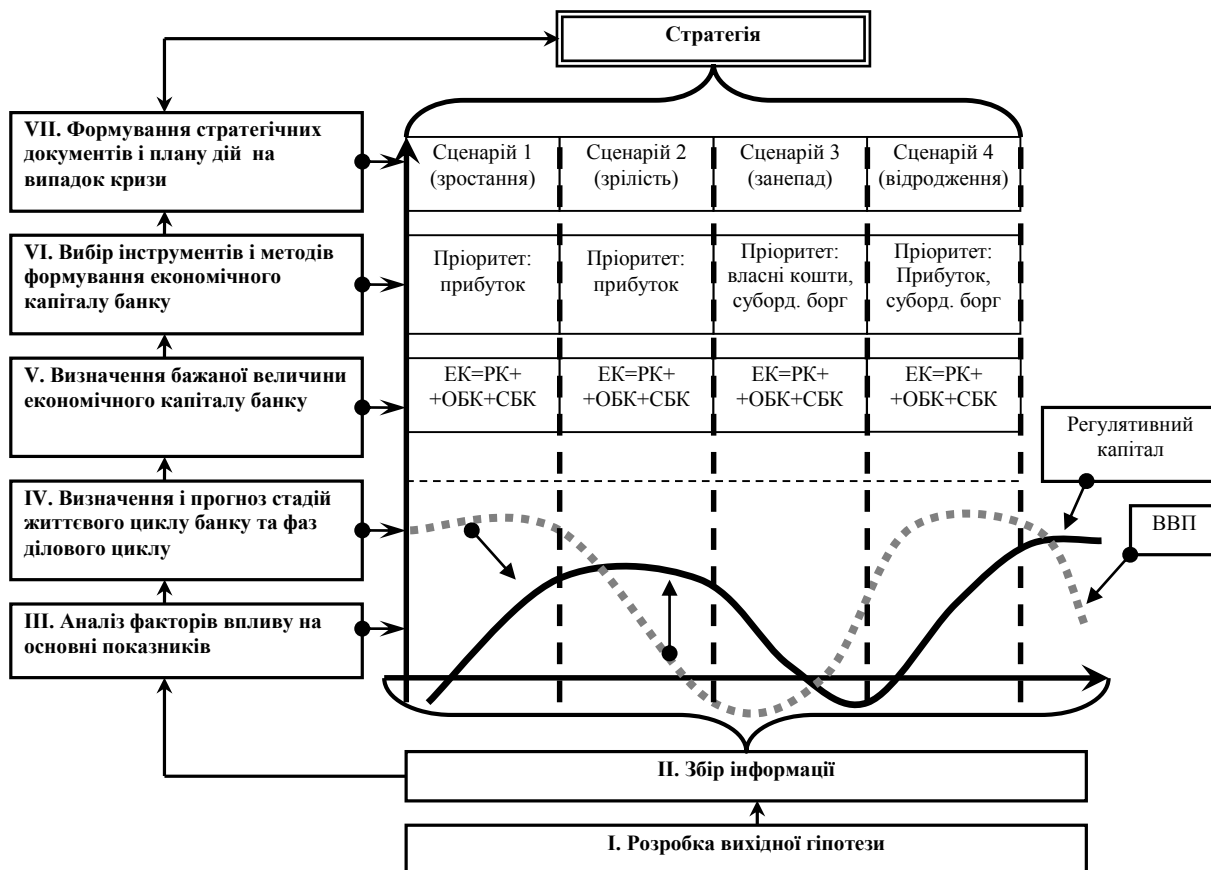


Рис. 1. Структурно-логічна схема сценарного планування механізму формування економічного капіталу банку**

* Ф – фактори, що впливають на динаміку регулятивного капіталу.

** Власна розробка автора

Другим етапом розробки сценаріїв формування економічного капіталу банку є збір інформації про діяльність банку на ринку банківських послуг. Дана інформація ґрунтується на внутрішніх звітах банку, внутрішніх нормативно-правових актах, які визначають діяльність банку, а також зовнішніх джерелах інформації про стан банківської системи і національної економіки. Етап збору інформації тісно пов'язаний з етапом аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів негативного впливу на діяльність банку. Ефективність цього етапу залежить від вибору найважливішого показника діяльності банку, який відображає його фінансовий стан та дозволяє визначити фази ділового циклу банку.

На наш погляд, найгнучкішим та найінформативнішим показником діяльності банку є показник адекватності регулятивного капіталу, оскільки він відображає достатність капіталу банку для покриття ризиків його діяльності, тобто відображає динаміку відношення капіталу банку до активів, зважених за ступенем ризиків, що, у свою чергу, дозволяє здійснити оцінку рівня капіталу, прибутковості, активів і ризиків.

Як вже зазначалося вище, важливим елементом сценарного аналізу є аналіз фаз ділового циклу, які впливають на сам механізм формування економічного капіталу та використовується при розробці сценаріїв. У цьому контексті також важливим є вибір значущого показника, аналіз динаміки якого зміг би дати можливість визначити фазу ділового циклу. Найінформативнішим, на наш погляд, показником, який дає можливість визначити фазу ділового циклу, є валовий внутрішній продукт. При цьому варто зауважити, що фази ділового циклу і фази життєвого циклу банку можуть не збігатися в часі і, взагалі, бути кардинально протилежними.

Визначення фази ділового циклу є наступним етапом розробки сценаріїв формування економічного капіталу банку після аналізу факторів впливу на значущі показники діяльності банку і функціонування економіки. У цьому контексті для менеджменту банку важливим є точність розрахунку початку нової фази ділового циклу та нової фази життєвого циклу банку, що стане початком нового сценарію формування економічного капіталу, а тому постає об'єктивна необхідність розробки методики визначення фази життєвого циклу та фази ділового циклу.

В економічній літературі є декілька підходів до визначення фаз життєвого циклу фірми, а також фаз ділового циклу, які ґрунтуються на певних економетричних розрахунках [5; 6]. На наш погляд, одними із найпростіших і, водночас, найефективніших підходів до визначення фаз життєвого циклу фірми (банку) є метод побудови функції витрат та метод найменших квадратів.

Метод побудови функції витрат передбачає виявлення характеру кореляційної залежності між доходами від діяльності підприємства та витратами, яких воно зазнало. На основі отриманих залежностей будують криву, що демонструє перехід від однієї стадії до іншої:

- Точка кривої, у якій виконується умова рівності першої та другої похідної нулю, сигналізує про перехід до стадії зрілості.

- Точка кривої, у якій витрати дорівнюють доходам, сигналізує про початок інтенсивного розвитку підприємства (стадія зростання).

Для підприємства знаходять рівняння апроксимації, що виражає залежність між рентабельністю підприємства та часом. Моменти переходу від однієї стадії до іншої визначаються контрольними точками:

- Рентабельність продажів дорівнює 0 (стадія зародження).

- Визначення кореня рівняння, при якому перша похідна дорівнює 0 (перехід на стадію занепаду).

- Друга похідна дорівнює 0 (початок стадії стабільності).

Вивчивши теоретичні підходи до розробки методик визначення фаз життєвого циклу компаній, вважаємо за необхідне внести певні корегування у методику, засновану на методі найменших квадратів, з метою врахування специфіки діяльності банку.

Суть даної методики полягає у побудові лінійної кореляційно-регресійної моделі, яка ґрунтується на функції апроксимації підібраної за методом найменших квадратів, що відображає залежність динаміки показника регулятивного капіталу банку та часу (місяців або кварталів). За аналогією до визначення життєвого циклу банку, визначаються фази ділового циклу.

Отже, необхідно побудувати рівняння апроксимації виду:

$$Y_m = tx + a, \quad (1)$$

де Y_m – динаміка життєвого циклу банку;

t – час;

x – змінна величина (регулятивний капітал);

a – незалежний член рівняння.

З метою визначення фаз ділового циклу необхідно визначити контрольні точки, які відображають період початку нової фази. Для цього необхідно проаналізувати значення першої та другої похідної.

Отже, перше рівняння виду $\frac{\partial Y_t}{\partial t} = 0$, дає можливість отримати точку перегинання

функції Y_t , а вирішення рівняння виду $\frac{\partial^2 Y_t}{\partial t^2}$ дозволяє визначити напрямок руху показника Y_t на певному часовому інтервалі до максимуму чи до мінімуму.

Згрупуємо інтервали руху показника Y_t та точки перегину в таблицю і визначимо інтервали фаз життєвого циклу банку та фаз ділового циклу (табл. 1).

Таблиця 1

Інтервали фаз життєвого циклу банку та ділового циклу*

Стадії життєвого циклу банку			
Зародження і розвиток	Зрілості (стабільності)	Зростання	Занепаду
від $-\infty$ до 0	від 0 до 1 і від 1 до 0	від 1 до $+\infty$	від 0 до $-\infty$
Стадії ділового циклу			
Криза	Рецесія	Пожавлення	Підйом
від 0 до $-\infty$	від $-\infty$ до 0	від 0 до 1 і від 1 до 0	від 0 до ∞

* Власна розробка автора

Наступним етапом розробки сценаріїв формування економічного капіталу є розрахунок бажаної величини економічного капіталу банку, яка визначається виходячи із прогнозу витрат банку на операційну діяльність та стратегічний розвиток у рамках певного сценарію. В умовах сценарію зародження доцільним буде збільшення буферу операційного капіталу та буферу

стратегічного капіталу з метою розширення своєї діяльності та виходу на стадію стабільності. У період стабільності можливим є зниження рівня операційного і стратегічного буферів капіталу з метою вивільнення частини прибутку для виплати дивідендів і задоволення вимог власників банку. Виходячи із прогнозу стадій життєвого циклу банку і прогнозу можливої зміни сценарію із зростання на кризовий, перед менеджментом банку постає необхідність збільшення обсягу економічного капіталу з метою перекриття можливих ризиків, забезпечення безперебійної операційної діяльності та впровадження інновацій і фінансування антикризових рішень з метою обмеження строку дії сценарію кризи, а також з метою зменшення фінансових втрат.

Черговим етапом є вибір інструментів і методів формування економічного капіталу у рамках визначених сценаріїв. У цьому контексті важливим є не вибір інструментів і методів, оскільки вони в переважній більшості є стандартними, а правильне визначення пріоритетності методів капіталізації банку (збільшення капіталу). Наприклад, в умовах загальноекономічної кризи банку важко буде розраховувати на зростання прибутку та залучення субординованого боргу, а тому першочерговим методом збільшення економічного капіталу стане використання власних коштів вкладників або коштів уряду чи інших банків у випадку, якщо власники не зможуть самостійно збільшити рівень капіталу банку. На інших стадіях життєвого циклу пріоритетними методами нарощування капіталу повинні стати оптимальний перерозподіл прибутку банку та залучення субординованого боргу.

Завершальним етапом розробки сценаріїв формування статутного капіталу банку є формування стратегічних документів та розробка плану дій менеджменту банку на випадок кризи. На цьому етапі відбувається корегування стратегії відповідно до розроблених сценаріїв, документування сценаріїв у відповідних нормативних актах банку, які регулюють діяльність тої чи іншої сфери роботи банку тощо. Головним стратегічним документом, який ґрунтується на розроблених сценаріях, повинен стати план дій банківського менеджменту на випадок кризи. Такий план повинен містити алгоритм антикризових дій разом із альтернативними джерелами капіталізації банку.

Висновки. Розглянуто прикладні аспекти формування методик розрахунку величини економічного капіталу банку та розроблено власні рекомендації щодо їх удосконалення шляхом застосування концепції фаз життєвого циклу банку та ділового циклу економіки заснованих на методі найменших квадратів, визначення фази ділового циклу дозволить банкам сформувати певні сценарії їх розвитку та визначити необхідне коло методів формування економічного капіталу банку.

Список використаних джерел.

1. Р Рингланд, Д. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии / Д. Рингланд; пер. с англ. Л. Пелявского. – [2-е изд.]. – М. : Диалектика, 2008. – 559 с.
2. Портер, Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
3. Беляков, А. В. Банковские риски: проблемы учета, управления и регулирования : управленческая методическая разработка / А. В. Беляков. – [2-е изд.]. – М. : БДЦ-пресс, 2004. – 143 с.
4. Камінський, А. Аналіз систем ризик-менеджменту в банках України / А. Камінський // Банківська справа. – 2005. – № 6. – С. 10-20.
5. Базилевич, С. В. Количественные методы в управлении [Электронный ресурс] : учеб. пособ. / С. В. Базилевич, Е. Ю. Легчилина. – М. : КНОРУС, 2016. – 154 с. – Режим доступа : http://www.knorus.ru/upload/knorus_new/pdf/11228.pdf.
6. Измалков, С. Теория экономических механизмов / С. Измалков, К. Сонин, Н. Юдкевич // Вопросы экономики. – 2008. – № 1. – С. 4–27.
7. Примостка, Л. О. Фінансовий менеджмент у банку : підручник / Л. О. Примостка. – [2-ге вид., доп. і перероб.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 468 с.
8. Фостяк, В. В. Функції банківського капіталу в забезпеченні розвитку банківської системи України / В. В. Фостяк // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – 2010. – Вип. 20.1. – С. 257-263.

References

1. Rynhland, D. (2011). *Stsenarnoe planirovaniye dlia razrabotky byznes-stratehiyy*. (L. Peliavskoho. Trans). Moscow: Dialektika [in Russian].

2. Porter, E. Maikl. (2005). *Konkurentnaia stratehiya: Metodyka analiza otraslei y konkurentov.* (Trans). Moscow: Alpyna Byznes Buks [in Russian].
3. Beliakov, A.V. (2004). *Bankovskye rysky: problemy ucheta, upravleniia y rehulyrovaniia : upravlencheskaia metodycheskaia razrabotka.* Moscow: BDTs-press [in Russian].
4. Kaminskyi, A. (2005). Analiz system ryzyk-menedzhmentu v bankakh Ukrainy. *Bankivska sprava*, 6, 10-20 [in Ukrainian].
5. Bazylevych, S.V. (2016). *Kolychestvennyie metody v upravleniui.* Moscow: KNORUS. Retrieved from http://www.knorus.ru/upload/knorus_new/pdf/11228.pdf [in Russian].
6. Yzmalkov, S. (2008). Teoriia ekonomycheskykh mekhanyzmov. Kyiv. Sonyn, *Voprosy ekonomyky*, 1. 4–27 [in Ukrainian].
7. Prymostka, L. O. (2004) *Finansovyi menedzhment u banku.* Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
8. Fostiak, V.V. (2010). Funktsii bankivskoho kapitalu v zabezpechenni rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy: zb. nauk.-tekhn. prats*, 20.1, 257-263 [in Ukrainian].

Інформація про автора

ШЕВЧУК Антон Михайлович – кандидат економічних наук, викладач кафедри податків та фіскальної політики, Тернопільський національний економічний університет, (47711 Тернопільська область, Тернопільський район, с. Байківці, вулиця Корольова 7/146, e-mail: shevchukant@ukr.net).

SHEVCHUK Anton - Ph.D., Lecturer in the Department of Taxation and Fiscal Policy Ternopil National Economic University (47711, Ternopil e-mail: shevchukant@ukr.net).

ШЕВЧУК Антон Михайлович - кандидат экономических наук, преподаватель кафедры налогов и фискальной политики, Тернопольский национальный экономический университет (47711, Тернопольская обл.. Тернопольский р-н., с. Байковцы, ул. Корольова 7/146, e-mail: shevchukant@ukr.net).

