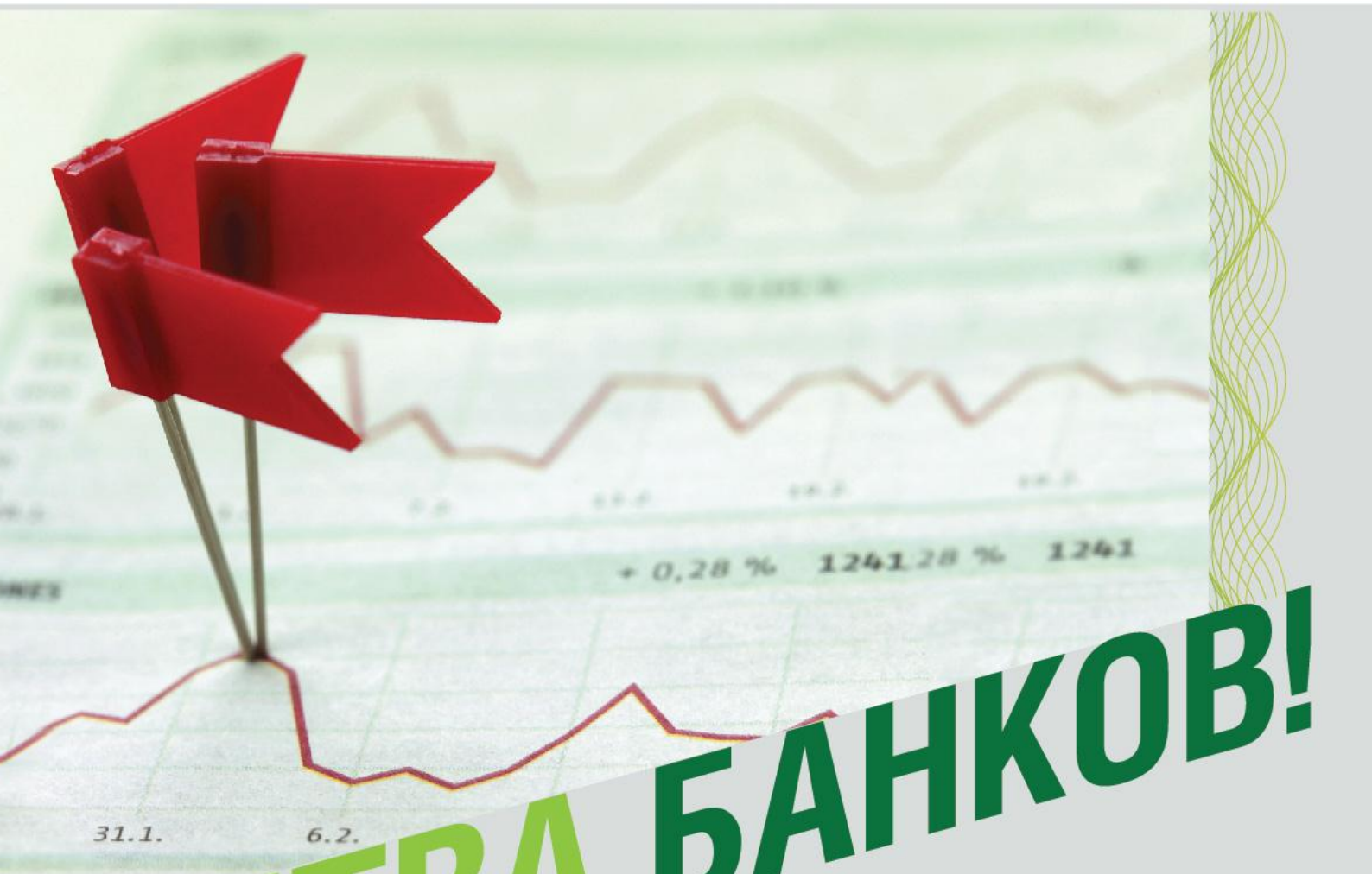




РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



СБЕРБАНК



БИТВА БАНКОВ!

**BANKS
BATTLE**

Содержание

1.	Введение.....	3
2.	Ваша роль в симуляции	6
2.1	Краткий обзор	6
2.2	Сообщение от предыдущего руководства банка	8
2.3	Ваш банк	9
2.4	Критерий победы	10
3.	Продукты	11
3.1	Кредиты	11
3.2	Депозиты.....	13
4.	Ваши решения	15
4.1	Кредиты и депозиты	15
4.1.1	Процентные ставки	15
4.1.2	Кредитные и депозитные специалисты	17
4.1.3	Реклама кредитов и депозитов	19
4.1.4	Премии.....	20
4.3	Общее управление	20
4.3.1	Персонал	20
4.3.1.1	Зарплата (+/- % от средней зарплаты).....	20
4.3.1.2	Тренинги	21
4.3.1.3	Административный персонал	21
4.3.2	Развитие бизнеса	22
4.3.2.1	ИТ.....	22
4.3.2.2	Имиджевая реклама	23
4.3.3	Планирование.....	23
4.3.4	Управление ликвидностью	24
4.3.5	Стабилизационный кредит	24
5.	Дополнительная информация.....	25
5.1	Дивиденды	25
5.2	Затраты на найм и увольнение	25
5.3	Филиалы и головной офис.....	26
5.4	Рисковые кредиты (PAR30)	26

1. Введение

Бизнес-симуляция, в которую вам предстоит сыграть, прокладывает мост между экономической теорией и банковской практикой. Симуляция основана на реалистичной модели банка, работающего в конкурентной среде, и предлагает участникам

- **быстрое,**
- **безрисковое,**
- **устойчивое**
- **получение практических навыков и опыта.**

Бизнес-симуляция – это интерактивный инструмент обучения, который работает по принципу:

УЧИТЬСЯ БИЗНЕСУ, ДЕЛАЯ БИЗНЕС

Справочник участника поможет вам подготовиться к участию в бизнес-симуляции по управлению виртуальным банком. Рекомендуем внимательно его изучить, т.к. он будет служить вам инструкцией, к которой вы сможете обращаться, принимая управленческие решения.

Содержание бизнес-симуляции

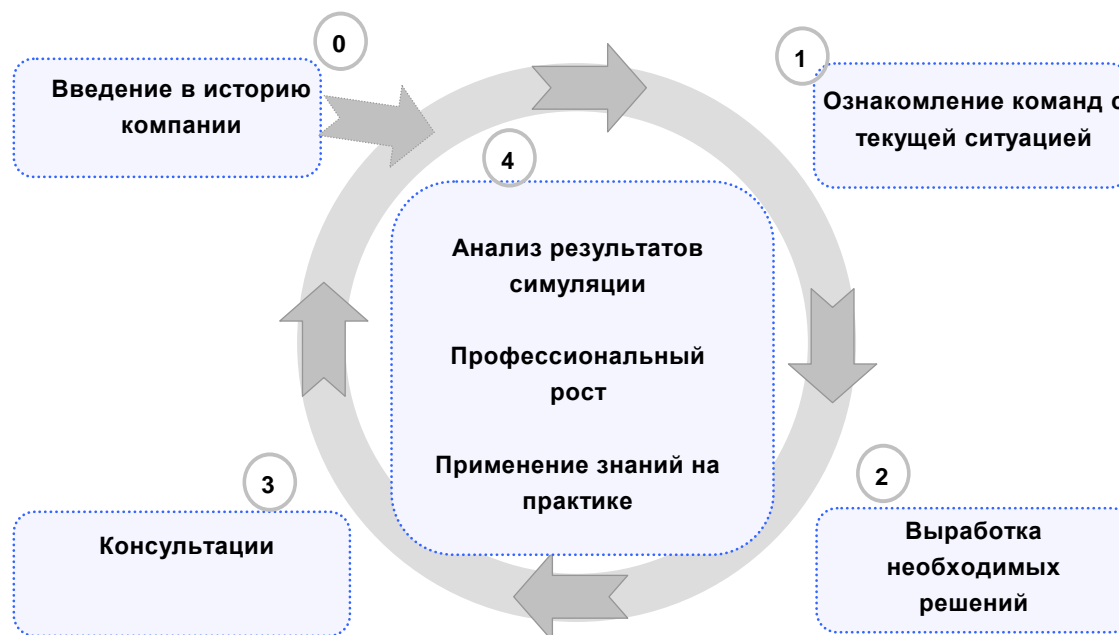
Вам предстоит принять участие в симуляции, отражающей наиболее важные аспекты функционирования банка, процессы и факторы успеха банковской деятельности. Они включают в себя:



Вы будете управлять виртуальным коммерческим банком. Как руководство банка вы и ваша команда столкнетесь с типичными проблемами, стоящими перед финансовым учреждением, и должны будете принимать управленческие решения из области банковской деятельности. Вам предстоит работать в различных сферах банковского бизнеса. Вы должны будете принимать решения по маркетингу, продажам и управлению персоналом. Кроме того, вам необходимо будет разработать стратегию своего банка и реализовать её в конкурентной бизнес-среде. В вашем распоряжении будут подробные отчеты, отражающие детальную информацию по вашему банку: от конкретных продуктов до результатов всего банка.

Эта простая, но реалистичная симуляция банковской деятельности даст вам возможность принять ряд управленческих решений и понять различные взаимозависимости банковского сектора. Помимо получения фундаментальных знаний по банковской тематике, а также понимания основных закономерностей и механизмов работы, вы будете активно взаимодействовать с членами вашей команды, что является важной составляющей данного тренажера.

Концепция симуляции и ее задачи



Каждый год управления банком разбит на 5 фаз, в которых вам требуется решить различные управленческие задания, чтобы вывести банк в лидирующие позиции:

0) Ведущий симуляции перед ее началом проведет установку, которая предоставит всю необходимую информацию и лучше познакомит вас с предстоящей работой

1) Все команды получают сценарий в виде прогноза на предстоящий период и подробный индивидуальный отчет о деятельности банка, содержащий управленческую и бухгалтерскую информацию. Поскольку вы работаете в команде, необходимо будет распределить обязанности среди её членов, а также выработать общую стратегию.

2) Затем необходимо проанализировать всю имеющуюся информацию и принять управленческие решения. Все решения вводятся в форму в программном обеспечении команд.

3) При возникновении вопросов вы всегда можете обратиться за консультацией к инструкторам бизнес-симуляции.

4) Решения всех команд обрабатываются программой-симулятором, которая моделирует поведение потребителя и формирует отчетность банков по результатам их деятельности (то есть, по результатам управленческих решений). Команды получают отчеты, отражающие состояние банка и изменения на рынке, после чего принимают решения на следующий период.

Учебные задачи бизнес-симуляции можно обозначить как:

Отработка управленческих навыков и компетенций при управлении банком



Понять значимость стратегических и оперативных решений в банковской деятельности, маркетинге, продажах и управлении человеческими ресурсами

Передать знания, характерные для банковской специфики

Понимание значения конкуренции в банковском бизнесе



Анализировать различные стратегии конкурентов и их влияние на стратегию, выбранную вашей командой

Принимать решения в динамичной и конкурентной среде

Обработка различных категорий продуктов



Развитие, реализация и адаптация корпоративной политики (выработка целей и мероприятий)

Принятие оперативных решений, касающихся банковского дела, маркетинга, продаж, финансового менеджмента и управления человеческими ресурсами

Развитие навыков работы в команде



Улучшать и развивать сотрудничество между членами команды

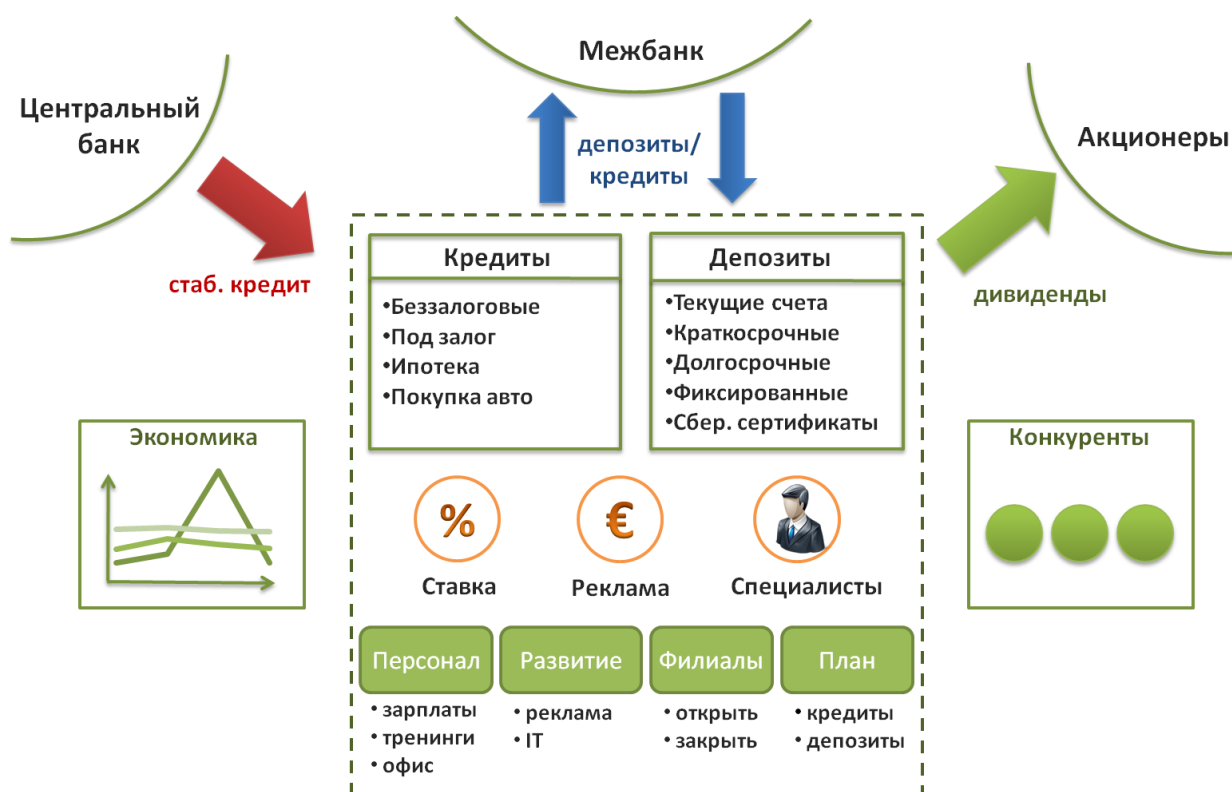
Создать условия для открытости дискуссий и совместного принятия решений

2. Ваша роль в симуляции

2.1 Краткий обзор

В ходе игры, вы будете занимать позицию **высшего управленческого звена коммерческого банка**, который конкурирует на виртуальном рынке с девятью другими командами в течение **4 периодов** (каждый игровой период равен одному году).

В начале игры все команды находятся в одинаковой стартовой ситуации. В вашем распоряжении комплексный отчет за прошедший период. Рекомендуем начать с анализа ситуации решений предыдущей команды менеджеров, а также последствия, вызванных такими решениями.



Ваш банк предоставляет **потребительские и ипотечные кредиты**, а также **кредиты на покупку автомобиля**. По депозитам Ваш банк предлагает **текущие счета, сберегательные вклады и депозиты с фиксированным сроком**.

Придерживаясь основной стратегии банка, вам необходимо определить:

- Стратегию процентных ставок (ценовую политику)
- Бюджет для продвижения продуктов
- Человеческие ресурсы для каждого продукта
- Гибкую систему вознаграждения персонала по каждому продукту

Вы будете принимать решения по каждому продукту банка. Решения вступают в силу сразу же и их эффект длится в течение текущего периода.

Помимо основной продуктовой политики вам также нужно будет принимать следующие решения:

- Управление ликвидностью и инвестиционная политика;

- Рекламная кампании;
- Политика премий и вознаграждений персонала, а также его обучение;
- Развитие информационных технологий и логистики;
- Планирование.

После принятия решений в каждом периоде вам нужно будет передать их инструктору симуляции. С помощью программного обеспечения он рассчитает результаты, к которым привели ваши решения, а также решения других команд.

Тщательно анализируйте полученные результаты и используйте их как основу для принятия решений в следующем периоде.

Уважаемые члены новой команды менеджеров! Приветствуем вас в нашем банке! С момента создания в 1898 году, наш банк всегда придерживался долгосрочной и стабильной политики, которая ориентирована не только на потребности наших покупателей, но и наших работников.



После восьми лет управления банком пришло время передать эстафетную палочку новому поколению. Нам удалось достичь хороших финансовых показателей, и мы полагаем, что банк готов к предстоящим изменениям.

Мы завоевали хорошие позиции на рынке, предлагая широкий ассортимент своих продуктов для удовлетворения всех потребностей наших клиентов. Мы предлагаем потребительские кредиты, кредиты на покупку автомобиля и ипотечные кредиты. Для наших вкладчиков мы предлагаем такие продукты, как текущие счета и сберегательные вклады, а для клиентов, ориентированных на среднесрочную перспективу – счета с фиксированным сроком. Последние исследования показывают, что мы очень хорошо удовлетворяем потребности наших клиентов. В банковском бизнесе обязательным условием является проведение адекватной маркетинговой стратегии и достаточное количество сотрудников, способных быстро удовлетворять запросы клиентов. Таким образом, вы видите, что цена (процентная ставка) не является единственным критерием успеха и привлекательности наших продуктов.

Что касается продаж, то у нас есть два типа работников: кредитные и депозитные специалисты. Кредитные специалисты продают кредитные продукты и отвечают за ведение сделки. Депозитные специалисты ответственны за привлечение вкладов (депозитов). В настоя-

щее время для обоих типов работников у нас существует базовая зарплата, а также премиальная надбавка за эффективность работы, руководствуясь принципом: «работник сам ответственен за свой успех»!

За последующую обработку кредитного и депозитного портфелей отвечают работники административного отдела, которые также занимаются руководством банка. В данный момент они получают фиксированную зарплату, соответствующую среднему уровню зарплат на рынке.

В течение прошлого года мы смогли установить очень хорошую процентную маржу, которую вам нужно постараться в новом году. Мы ожидаем усиления конкуренции на рынке в последующих периодах. Так, процентные ставки могут изменяться под давлением конкуренции, что может привести к уменьшению маржи.

Для того чтобы помочь вам войти в новую фазу, мы подготовили следующую информацию о банке.

Желаем вам удачи и надеемся, что вы достигнете успехов в своей деятельности!

**С наилучшими пожеланиями,
Д-р Питер С. Спар.**

2.3

Ваш банк

Баланс вашего банка на конец Периода 0*.

Активы	тыс. евро	Пассивы	тыс. евро
Ликвидные активы	50,000	Стабилизационный кредит	4,146
Межбанковские активы	100,000	Межбанковские пассивы	100,000
Объем выданных кредитов	6,328,186	Объем привлеченных депозитов	6,269,190
Филиалы	77,218	Капитал	242,067
ИТ-инфраструктура	60,000		
Итого активы	6,615,404	Итого пассивы	6,615,404

Отчет о прибылях и убытках*

Отчет о прибылях и убытках	тыс. евро
Процентный доход	307,229
Процентные расходы	98,938
Чистый процентный доход	208,290
Затраты, списания / риски	25,303
Чистый процентный доход (после вычета рисков)	182,986
Зарплата	63,229
Реклама	40,275
Административные расходы	40,076
Операционные затраты	143,580
Прибыль (убыток) по основной деятельности	39,406
Налоги	11,821
Чистый доход (убыток) по итогам года	27,584

Ключевые показатели*:

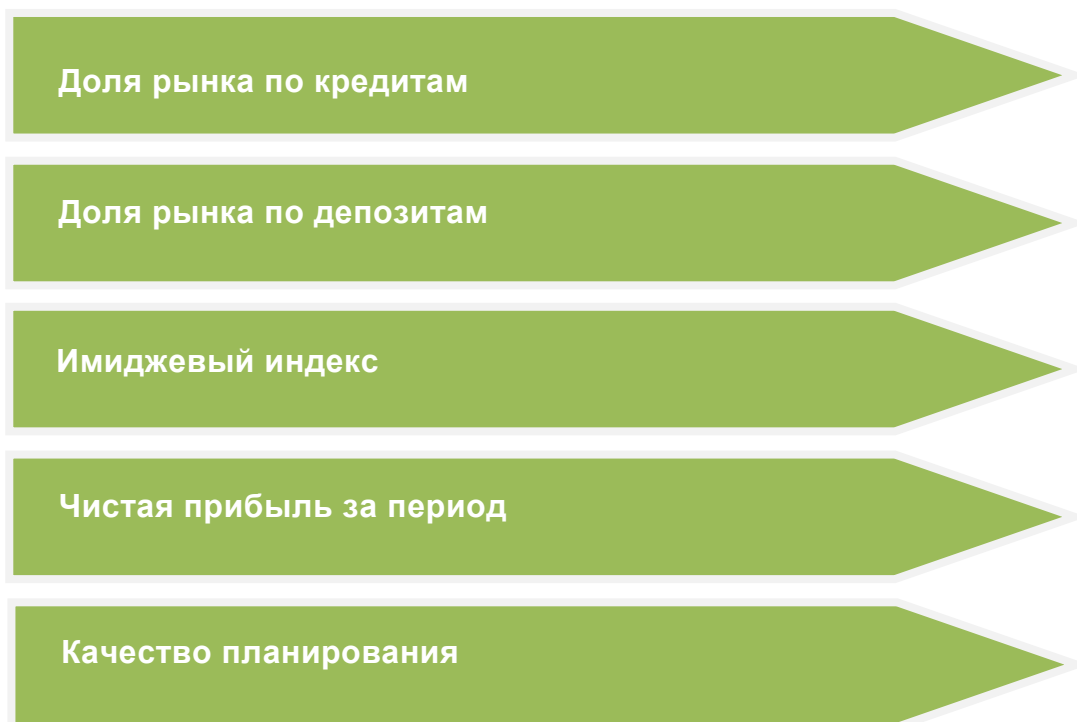
Показатель	
Соотношение затрат и доходов	78.65 %
Рентабельность капитала	11.78 %
Капитал/ Активы	3.66 %
Численность персонала, в т.ч.	1,390
Кредитных специалистов	570
Депозитных специалистов	500
Административный персонал	320
Филиалы	
Количество филиалов	150

*данные носят справочный характер. Точные данные указаны в отчетах вашего банка

2.4 Критерий победы

Данный показатель подсчитывается каждый период и суммируется в конце игры для определения победителя. Различные факторы по-разному влияют на критерий победы. На рисунке ниже представлены эти факторы и степень их влияния.

Информацию о текущем критерии победы своего банка вы сможете найти в управленческой отчетности.



3. Продукты

3.1

Кредиты

Потребительские кредиты

- Выдаются на покупку мебели, поездки в отпуск и др.
- Кратко- и среднесрочные
- Срок погашения потребительских кредитов - **один период**
- На практике могут быть как обеспеченными, так и необеспеченными
- В данной симуляции автокредит является необеспеченным, что повышает риск невозврата кредита
- Относительно высокий уровень процентной ставки



Потребительские кредиты	
Срок погашения	1 период
Средний размер кредита	30 тыс. евро
Объем рынка новых кредитов в Пер.0	1,500,000 тыс. евро

Кредиты на покупку автомобиля

- Выдаются только на приобретение автомобилей
- Разновидность потребительского кредита
- Среднесрочные
- Срок погашения автокредита – **2 периода**
- На практике, такие кредиты могут быть как обеспеченными, так и необеспеченными
- В данной симуляции автокредит является необеспеченным, что повышает риск невозврата кредита
- Процентная ставка немного ниже, чем для потребительских кредитов



Кредиты на покупку автомобиля	
Срок погашения	2 периода
Средний объем кредита	40 тыс. евро
Объем рынка новых кредитов в Пер.0	1,080,000 тыс. евро

Ипотечные кредиты

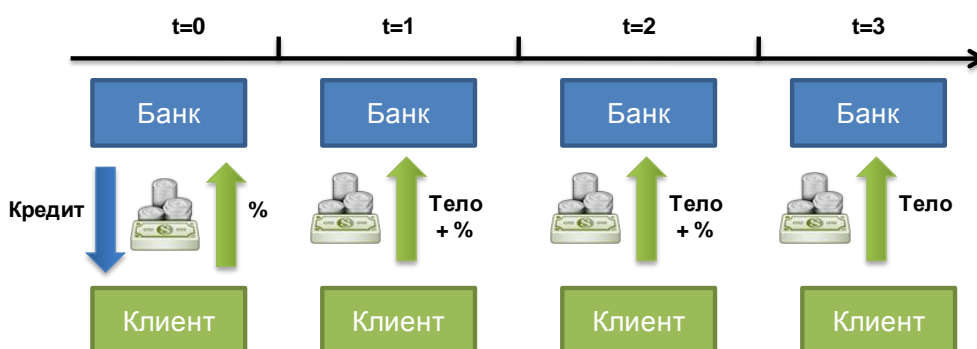
- Выдаются для приобретения недвижимости
- Долгосрочные
- Срок погашения ипотеки – **5 периодов**
- Являются обеспеченными (в залог передается недвижимое имущество), что снижает риск невозврата кредита
- Относительно низкие риски, поэтому уровень процентной ставки ниже, несмотря на долгосрочный период погашения кредита.



Ипотечные кредиты	
Срок погашения	5 периодов
Средний объем кредита	100 тыс. евро
Объем рынка новых кредитов в Пер.0	1,000,000 тыс. евро

Пример погашения кредита, сроком на 3 года

Сумма: 10,000 €
 % ставка: 10%
 Срок: 3 периода



Кредит	10,000 €	10,000 €	6,666 €	3,333 €	0 €
Тело	0 €	0 €	3,334 €	3,333 €	3,333 €
%	0 €	1,000 €	666 €	333 €	0 €

3.2 Депозиты

Текущие счета

- Счета для обслуживания денежных потоков
- Преимущественно с низкой процентной ставкой или даже без нее
- Не предназначены для инвестирования средств
- Мгновенные выплаты
- Срок выплат, фактически, **один год**, т.к. решение принимается каждый период



Текущие счета	
Срок погашения	1 период
Средний размер депозита	6 тыс. евро
Объем рынка новых депозитов	1,350,000 тыс. евро

Сберегательные вклады

- Используются для инвестирования средств (в фонды)
- Приток преимущественно от физических лиц
- В основном, срок размещения составляет 3 месяца, но также могут быть предоставлены и на другой срок
- Ставка: от низкой до средней
- Срок выплат сберегательных вкладов – **1 период**



Сберегательные вклады	
Срок погашения	1 период
Средний размер депозита	10 тыс. евро
Объем рынка новых депозитов	2,400,000 тыс. евро

Депозиты с фиксированным сроком

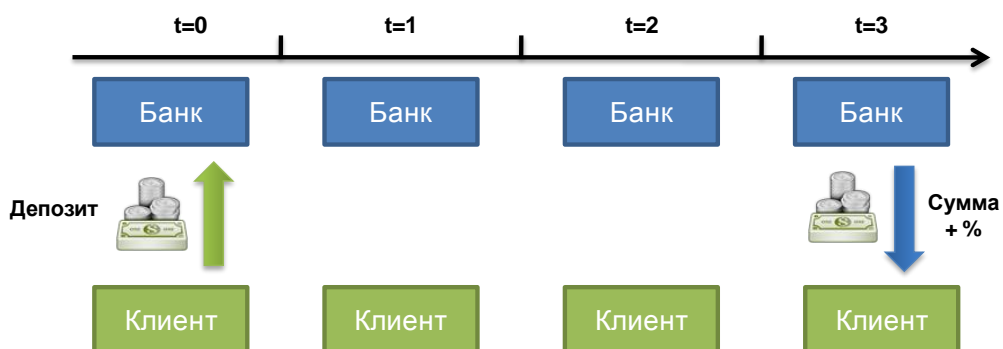
- Используются для инвестирования средств
- Возможен приток как от физических, так и от юридических лиц
- Вклад строго на определенный срок
- % Ставка: средняя или высокая
- Срок выплат счетов с фиксированным сроком – 2 периода.



Депозиты с фиксированным сроком	
Срок погашения	2 периода
Средний размер депозита	20 тыс. евро
Объем рынка новых депозитов	1,200,000 тыс. евро

Пример выплаты депозитов сроком на 3 года

Сумма: 1,000 €
% ставка: 2%
Срок: 3 периода



Депозит	1,000 €	1,000 €	1,020 €	1,040.4 €	0 €
Выплата	0 €	0 €	0 €	0 €	1,061.2 €
%	0 €	20 €	20,40 €	20,8 €	0 €

4. Ваши решения

В данном разделе описаны решения, которые предстоит принимать вашей команде в процессе управления виртуальным банком. В таблице также указано, в каких периодах становятся доступны различные решения. В начале игры вы принимаете решения, которые доступны в Периоде 1, остальные решения будут появляться в последующих периодах.

Решения	Доступность
Кредиты	
Процентные ставки (%)	Период 1
Кредитные специалисты	Период 1
Реклама (тыс. евро)	Период 2
Премии (%)	Период 3
Депозиты	
Процентные ставки (%)	Период 1
Депозитные специалисты	Период 1
Реклама (тыс. евро)	Период 2
Премии (%)	Период 3
Другие решения	
Персонал	
Зарплата	Период 1
Тренинги	Период 1
Административный персонал	Период 1
Общие	
IT (тыс. евро)	Период 2
Имиджевая реклама (тыс. евро)	Период 1
Планирование	
Привлеченные кредиты / депозиты	Период 1
Управление ликвидностью	
Управление ликвидностью активов/пассивов	Период 1

4.1 Кредиты и депозиты

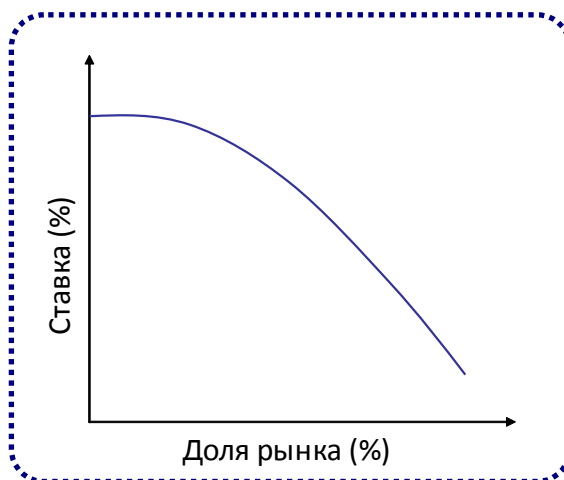
4.1.1 Процентные ставки

Решение: Прежде всего, вы должны определить процентную ставку для каждого кредитного и депозитного продукта.

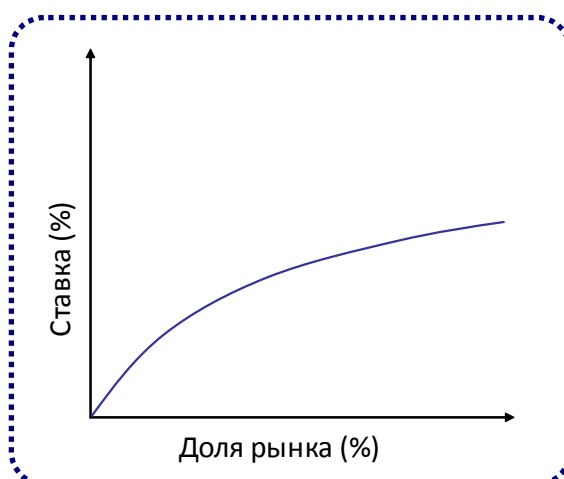
Устанавливая процентную ставку, вы можете влиять на продажи конкретных кредитных и депозитных продуктов. Потребители будут сравнивать процентную ставку, устанавливаемую вами, со среднерыночной процентной ставкой (учитываются решения ваших

конкурентов) и таким образом определять наиболее выгодное предложение, что непосредственно скажется на вашей **доле рынка**.

При выдаче кредитов высокие процентные ставки обычно приводят к снижению доли рынка. И наоборот, низкие ставки увеличивают спрос на ваш продукт. Однако, чем выше ставка по кредитам, тем больший процентный доход вы получите.



В депозитной политике – работает обратное правило: высокие ставки более привлекательны для потребителя, чем низкие. Таким образом, устанавливая более высокие ставки по депозитным продуктам, вы привлечете больше вкладов.



В предыдущем периоде, старая команда менеджеров установила следующие процентные ставки:

Кредитные продукты	Процентная ставка (%)
Потребительские кредиты	5.70
Кредиты на покупку автомобиля	4.70
Ипотека	4.90

Депозитные продукты	Процентная ставка (%)
Текущие счета	0.26
Сберегательные вклады	1.80
Депозиты с фиксированным сроком	2.00

4.1.2 Кредитные и депозитные специалисты

Решение: Вы должны определить количество специалистов для продажи каждого продукта

Кредитные специалисты ответственны за продажу кредитных продуктов, что включает в себя обработку и проверку кредитных заявок, а также операции с ценными бумагами. Депозитные специалисты продают сберегательные и депозитные счета.

Если вы планируете стимулировать продажи конкретного кредитного или депозитного продукта, необходимо убедиться, что у вас есть необходимые человеческие ресурсы. Так как необходимо разное количество времени на обработку заявок по различным видам кредитов и депозитов, рекомендуется планировать продажи по каждому виду продуктов по отдельности. Таблица внизу дает информацию о том, какое количество заявок может обработать один специалист за период.

Недостаток сотрудников может негативно сказаться на вашей **доле рынка**. Дефицит кредитных специалистов приведет к ухудшению качества кредитного портфеля ([PAR30](#)). А недостаток депозитных специалистов ограничит возможный объем привлеченных вкладов.

Рекомендуемое количество кредитов на 1 кредитного специалиста	
Потребительские кредиты	200
Кредиты на покупку автомобиля	150
Ипотечные кредиты	66

Рекомендуемое количество новых депозитов на 1 депозитного специалиста	
Текущие счета	900
Сберегательные вклады	1,200
Депозиты с фиксированным сроком	1,200

Обратите внимание, что один кредитный специалист может обработать 200 потребительских кредитов, **или** 150 автокредитов, **или** 66 ипотечных кредитов (в зависимости от того, в каком отделе он работает). То же самое верно и для депозитных специалистов (900, 1,200, 1,200).

В таблице представлены данные по нанятым кредитным специалистам в предыдущем периоде:

Кредитные специалисты:	
Потребительские кредиты	240
Кредиты на покупку автомобиля	180
Ипотека	150

Депозитные специалисты:	
Текущие счета	250
Сберегательные вклады	200
Депозиты с фиксированным сроком	50

Пример расчета необходимого количества кредитных специалистов (количество депозитных специалистов рассчитывается аналогично):

Новые кредиты	1,500,000 (тыс. евро)
Средний размер кредита	30 (тыс. евро)

Новых кредитов, шт.: (1,500,000 / 30):

50,000

Рекомендуемое количество кредитов на 1 специалиста	200
----------------------------------------------------	-----

Необходимое количество специалистов (50,000 / 200):

250

В экономических вестниках будет представлена информация о предполагаемых изменениях рынка по каждому продукту. Доля рынка вашего банка будет зависеть от решений, принятых вами и вашими конкурентами.

После каждого периода будет рассчитываться **индекс загрузки персонала** по каждому продукту. Он отражает качество планирования персонала, а также дает информацию об использовании ваших специалистов. Индекс загрузки персонала, равный 1.00 отвечает уровню «хорошо». Показатель ниже 1 будет положительно влиять на долю рынка вашего банка (например, если вы нанимаете больше специалистов, либо повышаете уровень их квалификации). Показатель выше 1 будет иметь обратный эффект.

4.1.3 Реклама кредитов и депозитов

Решение: Вам предстоит определять рекламный бюджет в тысячах евро для каждого кредитного и депозитного продукта.

Реклама влияет на информированность населения о ваших услугах и повышает уровень продаж. Эффективность рекламы также зависит от бюджетов, выделенных конкурентами, и напрямую влияет на **долю рынка**. Таким образом, нет гарантии, что вы увеличите долю рынка при больших инвестициях в рекламу. Если конкуренты потратят еще больше, возможен вариант, что ваша доля рынка уменьшится, даже если ваш рекламный бюджет вырос по отношению к предыдущему периоду. Высокий уровень затрат на рекламу увеличивает объем рынка в текущем периоде и наоборот.

Учитывайте соотношение затрат и полученных дивидендов при утверждении рекламных бюджетов. Принято устанавливать объем рекламных бюджетов для кредитных продуктов на уровне 0.5% от ожидаемого объема новых кредитов. Для депозитных продуктов обычно достаточно 0.25% от ожидаемого объема новых вкладов. В любом случае стоит учитывать рыночную ситуацию и объемы рекламных вложений конкурентов.

В прошлом периоде предыдущая команда менеджеров приняла следующие решения по размеру рекламных бюджетов:

Кредитные продукты	Рекламный бюджет (тыс. евро)
Потребительские кредиты	7,500
Кредиты на покупку автомобиля	5,400
Ипотека	5,000

Депозитные продукты	Рекламный бюджет (тыс. евро)
Текущие счета	3,375
Сберегательные вклады	6,000
Депозиты с фиксированным сроком	3,000



4.1.4 Премии

Решение: Вы должны определить, какой процент от базовой заработной платы дополнительно будут получать специалисты за продажи каждого продукта.

Выплачивая премии специалистам, вы сможете стимулировать продажи того или иного продукта, что приведет к увеличению вашей **доли рынка** по конкретному кредитному или депозитному продукту.

При этом учитывайте, что кредитные специалисты будут более охотно продавать те продукты, за которые они получают больше премий. В таком случае они могут относиться с меньшим вниманием к процессу утверждения кредитных заявлений. Это может привести к увеличению доли неблагополучных кредитов ([PAR30](#)).

Средний уровень премий кредитных специалистов составляет 20% от зарплаты. Максимальный уровень премий по каждому **кредитному** продукту – 40 %.

Средний уровень премий депозитных специалистов составляет 10% от зарплаты. Максимальный уровень премий по каждому **депозитному** продукту – 20 %.

Это решение доступно, начиная с третьего периода.

4.3 Общее управление

Как руководство банка, вы должны заниматься не только продажей ваших кредитных и депозитных продуктов, но и принимать ряд решений относительно персонала, планирования и управления ликвидностью вашего банка.

4.3.1 Персонал

4.3.1.1 Зарплата (+/- % от средней зарплаты)

Решение: Вам нужно определить, какую базовую зарплату вы будете платить сотрудникам, в сравнении со средней зарплатой, которая будет анонсироваться в экономическом вестнике.

Средний уровень зарплат вы можете найти в экономических вестниках. Вы сможете увеличивать, либо уменьшать ее (+/- %). Если вы указываете в форме 0, работники получат среднюю зарплату.

Если уровень вознаграждения отвечает квалификации работников, **текучесть кадров** уменьшается, а сама **квалификация** персонала будет расти.

Решение в Периоде 0 - Зарплата (+/- %)

0 %

4.3.1.2 Тренинги

Решение: Вам необходимо решить, сколько дней в году ваши сотрудники потратят на тренинги.

Стоимость каждого дня тренингов указана в экономических вестниках. Если вы ставите 0 в форму принятия решений, ваши специалисты не будут проходить обучение к текущему году. 4 дня тренингов в год позволяют поддерживать производительность сотрудников на прежнем уровне.

Тренинговые дни в одинаковом количестве используются для всех ваших сотрудников. Увеличение количества тренингов повышает **квалификацию** работников, что сказывается на их эффективности. Таким образом, когда сотрудники высоко квалифицированные, они могут выполнять больше работы и уменьшать операционные затраты вашего банка.

Однако здесь также применимо правило уменьшающейся предельной полезности. Это означает, что после определенного уровня, каждый следующий Тренинговый день будет приносить все меньше пользы.

Квалификация сотрудников оценивается **индексом квалификации**. Индекс квалификации, равный 1.00 означает средний уровень. Текущий индекс квалификации ваших сотрудников – 1.00

Когда вы нанимаете новых работников, их уровень квалификации будет сравнительно ниже, поскольку квалифицированный персонал не всегда доступен на рынке труда. Соответствующий бюджет, выделенный на тренинги, может помочь решить эту проблему.

Решение в Периоде 0 – Тренинги (дней на 1 работника)

4

4.3.1.3 Административный персонал

Решение: Вам необходимо определить итоговое количество административных сотрудников на следующий год.

Административный персонал занимается сопровождением займов и депозитов и прочей административной работой в банке. Приоритет какому-либо направлению работ не отдается.

Норма обработки

Нанимая административный персонал, вы повышаете и увеличиваете **норму обработки**. Норма обработки отражается в отчетах и показывает загрузку ваших административных сотрудников, а также скорость обработки клиентских запросов. Она влияет на потенциальную **долю рынка** вашего банка по новым кредитам и депозитам, а также на качество вашего кредитного портфеля. Чем меньше времени ваш административный персонал тратит на рутинные задачи, тем больше внимания он может уделить работе с просрочкой платежей по кредитам (например, телефонным напоминаниям о необходимости внесения платежей).

Норма обработки может быть улучшена путем найма дополнительного персонала, инвестициями в ИТ-инфраструктуру и повышением квалификации.

Уровень обработки, равный 1.00, оценивается как «хороший». Показатель ниже 1.00 будет иметь дополнительный положительный эффект на долю рынка и качество кредитного портфеля. Уровень обработки также имеет убывающую предельную полезность.

В Периоде 0 норма обработки составляла 0.99.

Решение в Периоде 0 - Административный персонал, чел.:

400

4.3.2 Развитие бизнеса

4.3.2.1 ИТ

Решение: Определение бюджета (в тысячах евро) на улучшение ИТ вашего банка (компьютеры, банкоматы и прочая техника) в текущем году.

Если вы введете 0 в данном решении, ваш банк не будет инвестировать в улучшение ИТ в текущем году.

Инвестиции в ИТ улучшают уровень обработки. Влияние ИТ рассчитывается через отношение балансовой стоимости ИТ-инфраструктуры к общей валюте баланса (ИТ-фактор). Улучшение ИТ-инфраструктуры позволяет снизить операционные издержки вашего банка. ИТ-фактор, равный 0.9% оценивается как «достаточный». Лучшая ИТ-инфраструктура позволит банку обслуживать больше кредитов и депозитов с тем же количеством персонала.

Амортизация ИТ-инфраструктуры составляет 20% в год.

В первом периоде решение по инвестициям в ИТ недоступно.

4.3.2.2 Имиджевая реклама

Решение: Определение бюджета (в тысячах евро) на имиджевые рекламные публикации.

В отличие от рекламы кредитных и депозитных продуктов, имиджевая реклама влияет на репутацию банка в целом. Высокие расходы на имиджевую рекламу позволят клиентам отличать ваш банк от остальных (**имиджевый индекс**), что положительно повлияет на **долю рынка**.

На имидж вашего банка влияют также объемы вложений конкурентов в продвижение их брендов. Ваши расходы на имиджевую рекламу не обязательно улучшат ваш имидж в сравнении с конкурентами: если ваши конкуренты тратят на имидж больше, чем вы, то ваша репутация увеличится только в абсолютном значении, но не в сравнении с конкурентами. Поэтому важно отслеживать решения конкурентов, но также важно соотносить свои затраты с выгодами от них.

Затраты на имиджевую рекламу оказывают влияние не только в текущем, но и в следующих периодах. Рекомендуется постоянно осуществлять затраты на поддержание имиджа банка. В данный момент имиджевый индекс равен 100 и является средним по рынку.

Решение в Периоде 0 - Имиджевая реклама: 10,000 тыс. евро

4.3.3 Планирование

Решение: Вам необходимо спрогнозировать объем новых кредитов и депозитов в текущем периоде.

Прогнозные значения вводятся в **тысячах евро** в виде суммы всех кредитных продуктов и всех депозитных.

Качественное планирование имеет большое значение, поскольку его данные являются базой для расчета численности персонала и ликвидности банка. При планировании стоит учитывать тенденции рынка, обозначенные в экономических вестниках, и возможные последствия решений ваших конкурентов. Отчет об исследовании рынка позволит вам получить некоторые сведения о стратегии ваших конкурентов.

Важно: Прогнозы роста рынка в экономических вестниках рассчитаны в случае стандартных действий всех участников рынка, что, как вы понимаете, маловероятно. Поэтому в процессе планирования вам стоит предположить возможные действия ваших конкурентов и их влияние.

4.3.4 Управление ликвидностью

Решение: Определение объема денежных средств (в тысячах евро), размещенного в виде межбанковских кредитов и привлеченного в виде межбанковских депозитов в краткосрочном и долгосрочном периоде.

Вам необходимо обеспечить уровень ликвидности банка, который позволит ему выполнить все обязательства. В случае превышения объема активов над пассивами, банку необходимо привлечь дополнительные средства. В противном случае – разместить лишние, чтобы избежать наличия активов, не приносящих прибыль (за исключением минимального остатка денежных средств в размере 50,000 тысяч евро).

Иными словами, вы можете занимать и размещать средства в других банках в краткосрочном (1 год) и долгосрочном периоде (3 года).

В балансе эти действия отражаются как средства, привлеченные от банков и размещенные в банках. Займы и размещения автоматически погашаются в конце сроков погашения.

Ставки по размещению и привлечению средств вы можете найти в экономическом вестнике каждого периода.

Решения предыдущего руководства банка по управлению ликвидностью:

	П-2	П-1	П0
Межбанковские кредиты (краткосрочно):	0	0	0
Межбанковские кредиты (долгосрочно):	0	50.000	50.000
Межбанковские депозиты (краткосрочно):	0	0	0
Межбанковские депозиты (долгосрочно):	100.000	0	0

4.3.5 Стабилизационный кредит

Определение размера стабилизационного кредита **не является решением, принимаемым участниками игры**. Ваш банк автоматически получит стабилизационный кредит, если объем наличности окажется ниже минимальных 50,000 тысяч евро. Стабилизационный кредит выдается вам на 1 период. Ставка по нему существенно выше, чем по другим инструментам рефинансирования. Качественное управление ликвидностью необходимо во избежание дополнительных расходов на выплату процентов по этому виду заимствований. Текущая ставка по стабилизационному кредиту публикуется в экономических вестниках.

Кроме дополнительных затрат, стабилизационный кредит отрицательно влияет на **имидж** вашего банка. Недостаток ликвидности может отпугнуть ваших клиентов. Таким образом, пострадает ваша доля рынка новых кредитов и депозитов.

5. **Дополнительная информация**

5.1 **Дивиденды**

Каждый период автоматически производятся выплаты дивидендов акционерам. Определение дивидендной политики **не является решением, принимаемым участниками игры**. Размер дивидендов зафиксирован на уровне 25% от годовой суммы чистой прибыли и нераспределенного дохода за вычетом потенциальных расходов, перенесенных в будущее. Дивиденды выплачиваются только в том случае, если банк имеет чистую прибыль или нераспределенный доход в текущем периоде.

5.2 **Затраты на найм и увольнение**

Вы и ваша команда принимаете решения по найму и увольнению персонала путем определения итогового количества сотрудника в различных отделах. Принимая во внимание **текучку кадров**, на которую вы можете влиять своими решениями в области управления персоналом, симулятор рассчитывает, сколько человек необходимо нанять или уволить, основываясь на необходимом количестве сотрудников (в отделах продаж кредитных и депозитных продуктов, а также в административном отделе, определяемом вами в ваших решениях). При этом рассчитывается только итоговое количество сотрудников банка: дополнительных расходов на перевод сотрудников из одного отдела в другой **не требуется**.

Как найм, так и увольнение персонала влекут за собой единовременные затраты. Для найма необходимы затраты на поиск и отбор кандидатов (проведение собеседований, проверку резюме). При увольнении вы обязаны выплатить выходное пособие. Конкретные величины затрат, необходимые для найма и увольнения, вы можете найти в экономических вестниках.

Пример (в данном случае показаны затраты на найм):	
Количество сотрудников в начале года	1,470
- Текучка кадров	147
Количество сотрудников на конец года с учетом текучки кадров	1,323
Ваши решения:	
Кредитные специалисты (чел. в год):	570
Депозитные специалисты (чел. в год):	500
Административный персонал	400
Требуемое количество сотрудников	1,470
- Количество сотрудников на конец года с учетом текучки кадров	1,323
= Необходимо нанять (без разбивки по отделам)	147
x затраты на найм	10 тыс. евро

5.3 Филиалы и головной офис

У вашего банка есть **150 филиалов** и **один головной офис**. Вы не можете покупать или продавать филиалы. То же самое касается вашего головного офиса.

На содержание головного офиса и филиалов требуются определенные расходы. В случае с головным офисом это расходы на аренду помещения, электричество и воду. Так как вы арендуете помещение вашего головного офиса, амортизация не начисляется. В случае с филиалами начисляются как затраты на содержание помещений, так и амортизация (2,5% балансовой стоимости прошлого года). В отчете о прибылях и одинаковы данные затраты включены в статью «административные расходы». Эти расходы равны для всех команд и не могут быть изменены вашими решениями.

В Периоде 0 расходы на содержание головного офиса и филиалов составили 1000 тыс. евро и 3000 тыс. евро (20 тыс. евро за каждый филиал) соответственно.

5.4 Рисковые кредиты (PAR30)

PAR30 (Portfolio At Risk) – это та часть кредитов вашего банка, просрочка платежей по которым составляет более 30 дней. Доля портфеля PAR30 в общем кредитном портфеле зависит, кроме всего прочего, от загрузки персонала (как кредитных специалистов, так и административного персонала). Когда свободных сотрудников достаточно – доля PAR30 в общем кредитном портфеле будет снижаться. Однако объем PAR30 также зависит от общей экономической ситуации. Во время экономического спада PAR30 обычно выше, чем в период роста экономики.

Когда имеется достаточное количество кредитных специалистов, доля проблемных среди **новых (привлекаемых) кредитов** будет меньше, чем когда сотрудников не хватает. Та же зависимость работает для уже **имеющегося кредитного портфеля** и сотрудников административного департамента.