

ций, так как выдвигается на первый план проблема условий (среды) хозяйствования и способов ее изменения, а также вопрос о соотношении эволюционного и сознательного формирования порядка. Предполагается развитие экономических событий в реальном существовании совокупности всех формальных (законодательных) и неформальных (социокультурных) общественных институтов.

Итак, проблема роста объема и изменения структуры инвестиций является центральной для всех теорий экономической динамики, в том числе и для концепций системной трансформации. В зависимости от сочетания инструментов макро-, микроэкономической и внешнеэкономической политики в экономической теории выделяют множество различных подходов к обеспечению реализации политики устойчивого роста инвестиций.

По мнению автора, выбор методологии государственного регулирования инвестиций в переходный период в Республике Беларусь зависит от выбора концепции трансформации экономики. Становится очевидным, что в настоящее время происходит процесс сближения различных взглядов на модели преобразования экономики в рыночную и возрастание роли институциональных подходов. Это подтверждает необходимость формирования в Республике Беларусь не просто рыночной экономики, а социально ориентированной рыночной экономики.

В соответствии с этим представляется приемлемым в качестве методологии системной трансформации использовать синтез концепций структурализма и ордолиберализма. На этой основе возможно построение государственной политики в области регулирования инвестиций в переходный период.

#### Литература

- Абрамов И.М., Булко О.С., Колесникова И.В. Проблемы реформирования белорусской экономики. Мн., 1996.
- Авсеев М.М. Теории экономического роста развивающихся стран. М., 1974.
- Классики кейнсианства: В 2 т. М., 1997.
- Платонова Е. Экономические системы и их трансформация // МЭ и МО. 1998. №7. С. 30–40.
- Тамбовцев В.Л. О предмете теории переходной экономики // Вест. Моск. ун-та. Сер. 6. Экономика. 1996. № 3. С.15–22.
- Уроки социально-экономических преобразований в странах Центральной и Восточной Европы (Материалы науч. докл. ИМЭПИ РАН под рук. акад. О.Т. Богомолова) // Бизнес и политика. 1997. № 8. С. 4–13.
- Эффективная стратегия переходного периода: уроки экономической теории обновления (докл. америк. экспертов) // Э. Эмстен, М. Интрилигсйтор, Р. Макинтайр, Л. Тейлор // Проблемы теории и практики упр. 1996. № 2–3.

**А.А. ЛАПКО, С.В. СПЛОШНОВ**

### **ДЕЛОВАЯ ИГРА UBS IV (УПРАВЛЕНИЕ БАНКОМ): ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ**

**1. Введение.** Несмотря на сохранение кризисных явлений в экономике, постепенное внедрение рыночных механизмов хозяйствования приводит к пониманию необходимости определенных преобразований и в банковской сфере.

В условиях экономической нестабильности банки не уделяли серьезного внимания аналитическим рыночным исследованиям, разработке гибкой процентной политики, серьезной работе с различными категориями клиентов, разработке стратегических программ, занимаясь главным образом операциями на высокорисковых рынках, способными принести значительные доходы. В настоящее время увеличивается значимость процессов стратегического планирования и оперативного

*Александр Александрович ЛАПКО, кандидат математических наук, доцент кафедры финансов и кредита БГЭУ;*  
*Сергей Валерьевич СПЛОШНОВ, ассистент кафедры финансов и кредита БГЭУ.*

управления деятельностью банка, способных обеспечить ему длительное эффективное и устойчивое функционирование в условиях постепенной стабилизации и перехода к рынку.

Кроме того, происходит структурная реорганизация коммерческих банков, постепенный отказ от устаревших и несоответствующих современным условиям методов руководства, ликвидируются бюрократические механизмы управления, направленные на соблюдение многочисленных процедур согласования, уменьшается дублирование в функциях подразделений банка. В идеале прослеживается стремление к западным образцам, где банк — коллектив единомышленников, однако каждый работник имеет свои четко определенные полномочия и обязанности, и каждый, особенно на высших уровнях управления, несет ответственность за принимаемые решения.

Новые подходы к организации банковской деятельности требуют и качественно новых подходов к подготовке специалистов, которые уже после завершения обучения должны обладать не только хорошей теоретической базой, но и специальными практическими навыками. Еще в большей степени это касается переподготовки и повышения квалификации специалистов-управленцев высшего и среднего управленческого звена. Ведь именно им предстоит выработать долгосрочную стратегию банков, управлять начавшейся структурной перестройкой, оптимизировать руководство, оперативное планирование и контроль, обслуживание и работу с клиентами, повышать эффективность управления и деятельности банков в целом.

С целью подготовки таких специалистов должны быть существенно переработаны и дополнены учебные программы по специальным дисциплинам, а также созданы программы повышения квалификации. Особое место в них отводится активным методам обучения: разнообразные тренинги, семинары, деловые игры на базе компьютерных имитационных моделей.

**2. Имитационное моделирование и учебный процесс.** Имитационное моделирование служит для приобретения обучающимися навыков работы в реальных условиях адекватно складывающейся рыночной конъюнктуры. Можно выделить две большие группы имитационных программных продуктов (деловых игр), отличающихся как целесообразностью использования для обучения различных групп слушателей (студенты выпускных курсов, банковские специалисты, банковские менеджеры), так и наличием в том или ином объеме предварительной теоретической подготовки.

Имитационные программные продукты, моделирующие деятельность отдельных подразделений банка, предназначены для эффективного обучения работе на отдельных рынках (валютном, дериватов, ценных бумаг, бондов и т.п.). Слушатели совершенствуются по своей специализации и обучаются принимать решения лишь на уровне отдельных сделок или групп сделок, валютных или процентных позиций.

Подобная имитация работы на рынке одного или группы финансовых инструментов в условиях, приближенных к реальным, предназначена главным образом для совершенствования навыков специалистов-практиков, не принимающих значительных управленческих решений и стремящихся эффективно выполнять узкоспециальные функции.

Имитационные программные продукты, моделирующие деятельность банка, в целом представляют собой системы моделирования и принятия решений в универсальном коммерческом банке. Подобные деловые игры предназначены для системной подготовки управленческого персонала банка, непосредственно участвующего в стратегическом планировании, выработке программных решений.

Деловые игры данной группы целесообразно применять не только для повышения квалификации управленческого персонала банков, но и для систематизации знаний и получения практических навыков управления у студентов-выпускников, обладающих необходимым объемом знаний в области финансовых дисциплин, финансового менеджмента и банковского дела.

**3. Банковская деловая игра UBS IV в Республике Беларусь.** Стратегическая деловая игра UBS IV "Банки в условиях перехода к рыночной экономике", разработанная специалистами Bankakademie, (Германия), под руководством профессора Рольфа Абихта, относится к имитационным программным продуктам второй группы.

В 1998—1999 гг., благодаря сотрудничеству специалистов Высшей школы управления и бизнеса и Bankakademie, экономическое содержание пакета было существенно доработано и адаптировано к белорусским условиям. Данные для игры примерно отражают динамику изменения экономических показателей и реальную динамику на рынках финансовых инструментов Республики Беларусь. Основой для количественных характеристик в игре послужили не только официальная статистика, но и анкетирование представителей банковской сферы различного уровня: от членов правлений и руководителей подразделений коммерческих банков и Национального банка до банковских специалистов и аудиторов.

В Высшей школе управления и бизнеса программный продукт UBS IV прошел апробацию на учебных и методических семинарах, разработаны учебные пособия и методические материалы; подтверждена эффективность применения UBS IV для повышения квалификации среднего и высшего управленческого персонала коммерческих банков (слушатели магистратуры Высшей школы управления и бизнеса).

**4. UBS IV. Моделирование коммерческого банка.** В центре внимания банковской деловой игры UBS IV — действующий банк, управляемый в условиях действия нестабильности и постепенного улучшения общей экономической ситуации. Суть игры — управление банком посредством процессов стратегического планирования, прогнозирования конъюнктуры рынков, планирования текущих активно-пассивных операций и их реализации на компьютерной модели.

Важнейшим компонентом игры является работа в группах. Участники семинара образуют не менее четырех групп по 4—5 человек в каждой. Группы становятся, таким образом, правлениями банков-моделей. Чрезвычайно важно, чтобы в состав группы входили слушатели разных специализации и квалификации. Так, на семинарах по переподготовке банковского управленческого персонала необходимо в одной группе объединять как управленцев высшего звена, так и простых менеджеров. В этом случае внутри группы участники сами определяют, кто и за какой участок работы будет отвечать, во время игры происходит обмен опытом и специальными знаниями (самообучение), приобретаются навыки выработки согласованных коллегиальных решений. Кроме того, работа в независимых, примерно равных по профессиональному составу группах порождает соревновательную конкуренцию, стремление к достижению наилучших результатов, а следовательно, повышается ответственность группы за принимаемые решения.

Игра может продолжаться от пяти до двадцати периодов (в модели — 5—20 кварталов), т.е. столько раз группы будут принимать определенные текущие решения по объему, структуре и условиям проводимых банками-моделями операций, размерам комиссий, кадровой политике, рекламе и т.д. Основой для этих решений служат бухгалтерская отчетность банков-моделей (баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о персонале и т.д.), данные о состоянии экономики и положении на рынках финансовых инструментов.

Игра проходит в условиях единой экономической среды. Координаторы игры для целей конкретного семинара могут вносить в программу коррективы, изменяя, например, динамику процентных ставок по периодам, курс валюты и т.д.

Весь ход игры можно условно разделить на 3 этапа:

стратегическое планирование;

текущее планирование и принятие решений;

анализ и интерпретация результатов деятельности банка-модели.

На первом этапе, проанализировав текущее финансовое положение банка-модели и разработав долгосрочный прогноз экономического развития страны и динамики изменения стоимости различных финансовых инструментов, каждая группа определяет долгосрочную стратегию банка. Должны быть запланированы конкретные показатели деятельности банка (прибыль, общий объем операций, сальдо доходов от операционной деятельности, сумма комиссионных доходов и др.), достижения которых следует добиваться. Необходимо выработать конкретные мероприятия по реализации стратегического плана: определить приоритеты банка по работе с клиентами; разработать ресурсную, процентную, маркетинговую и кадровую политику; установить комиссионные ставки по различным видам услуг; определить приоритеты банка в развитии международной деятельности, по работе на рынках ценных бумаг и дериватов, работе с акционерами.

Только выработав долгосрочную стратегию и наметив конкретные меры по ее реализации, группы-правления переходят ко второму этапу, т.е. непосредственному принятию и компьютерному вводу текущих решений по видам банковских операций, персоналу, рекламе и т.д.

Второй этап, продолжающийся от пяти до двадцати периодов в зависимости от целей семинара, проходит по следующей схеме.

После ввода текущих количественных решений в компьютер модели задается команда на пересчет. Происходит реакция модели на принятые решения с учетом конъюнктуры финансовых рынков. Вниманию управления модель представляет новую отчетность банка, позволяющую судить об успешности менеджмента и являющуюся основой для анализа и принятия новых решений на следующий период игры. Опираясь на динамику балансовых показателей своего банка, управления могут вносить некоторые коррективы в цели оперативного и стратегического менеджмента, а также уточнять мероприятия по их реализации.

Комплексный анализ достигнутых результатов в группах проводится на пленарных обсуждениях каждый пятый раунд игры, что позволяет обмениваться мнениями и выработать общие рекомендации по управлению коммерческим банком в реальных условиях.

Определенные проблемы, как и в реальной банковской системе, возникают при определении наиболее "эффективного" банка, т.е. при сравнительной оценке результатов деятельности игровых групп.

**5. Интерпретация результатов игры.** Сравнительная оценка деятельности банков-моделей, а следовательно, определение групп, достигнувших наилучших результатов в деловой игре UBS IV, производится только на основе балансовой отчетности, что близко к реальной практике, когда достоянием гласности становятся только консолидированный баланс банка и отчет о прибылях и убытках.

По итогам игры банки-модели различаются не только по величине полученной прибыли, но и по структуре и величине капитала, объему и видам операций (специализации). Банки по-разному действовали на кредитных и прочих рынках, имеют различные показатели по суммам операций в иностранной валюте.

В связи с этим показатель прибыли является далеко не главным при определении наиболее "эффективного" банка. Кроме того, он является статичным, фиксированным и не отражает надежность банка, ритмичность его работы на протяжении многих периодов.

Большинство современных методик сравнительного анализа использует системы относительных показателей — аналитических коэффициентов, отражающих надежность и эффективность деятельности банка. Исследование абсолютных показателей (прибыль, объем операций и т.д.) проводится только в динамике в комплексе с анализом аналитических коэффициентов.

Несмотря на существенные различия, все методики сравнительной оценки деятельности банка, исключая экономико-статистические, имеют единую методологическую основу и представляют собой обобщение (свертку) векторного критерия эффективности.

Деятельность коммерческого банка трудно адекватно оценивать с помощью единственного показателя. Кроме получения прибыли коммерческому банку необходимо стремиться к рациональному эффективному использованию ресурсов, повышению рентабельности, прибыльности, соответствию определенным нормативам Национального банка, завоеванию рынков клиентов, расширению корреспондентской сети и т.д. Среди этих целей есть как количественные, имеющие строго числовое выражение, так и качественные, подразумевающие достижение или недостижение цели.

Управление коммерческим банком (или банком-моделью в деловой игре) представляет собой многоцелевую задачу; его деятельность можно описать с помощью вектора критериев (1):

$$\bar{\Phi} = (\Phi_1, \Phi_2, \dots, \Phi_n) . \quad (1)$$

Некоторые из этих иногда взаимозависимых показателей необходимо обратить в минимум или максимум, некоторые должны соответствовать нормативам или плану.

Процесс введения единого обобщенного критерия эффективности для коммерческого банка — отбор и объединение  $n$  показателей деятельности банка, абсолютных и относительных, количественных и качественных, т.е. переход от вектора-функции конкурирующих критериев к единому критерию оценки.

Обобщенный критерий эффективности деятельности коммерческого банка получается как функция частных локальных критериев (2) и представляет собой свертку векторного критерия эффективности:

$$\Phi_{\Sigma} = F(\Phi_1, \Phi_2, \dots, \Phi_n) \quad (2)$$

Количество локальных критериев  $n$  определяется принятой методикой комплексной оценки деятельности банка и может находиться в диапазоне от одного до десятков показателей как балансовых характеристик, так и аналитических коэффициентов.

В деловой игре UBS IV для определения наиболее "эффективного" банка целесообразно использовать методику Виталия Крамонова (т.е. рассчитывать обобщенный коэффициент как линейную комбинацию шести аналитических коэффициентов) и ее аналоги или применять нормативный метод, сравнивая аналитические коэффициенты с оптимальными показателями.

Программой семинара может быть дополнительно предусмотрено специальное обсуждение проблемы оценки сравнительной эффективности деятельности коммерческого банка.

**6. Заключение.** В настоящее время специалистами Высшей школы управления и бизнеса разработаны программы трех видов семинаров, практическую часть которых составляет деловая игра UBS IV:

профильная подготовка групп студентов или слушателей;

повышение квалификации среднего и высшего управленческого персонала коммерческого банка;

аттестация банковских специалистов.

В процессе семинаров слушатели получают новые практические навыки и знания о финансовых инструментах, взаимосвязях подразделений банка, процессах управления и т.д.

Метод деловых игр позволяет слушателям не замыкаться на познавательных аспектах и дает возможность стать непосредственными участниками рыночной деятельности.

Применение деловых игр на базе имитационных программ-моделей в процессе подготовки (повышения квалификации) банковских менеджеров дает им возможность не только дополнить теоретические знания практическими навыками работы на различных уровнях управления, но и утверждает их уверенность в своих силах, облегчает принятие решений в реальных условиях.

### **ВНИМАНИЮ ЧИТАТЕЛЕЙ!**

Научно-практический журнал "ВЕСНІК Беларускага дзяржаўнага эканамічнага ўніверсітэта", выпускаемый в БГЭУ с 1994 г., с 1999 г. выходит 6 раз в год.

Журнал можно приобрести в магазине "Книги" Белорусского государственного экономического университета, в магазине "Академкнига", а также по подписке.

**ПОДПИСКА ПРОИЗВОДИТСЯ  
ВО ВСЕХ ОТДЕЛЕНИЯХ СВЯЗИ**

**ИНДЕКС ЖУРНАЛА 74838**

**Почтовый адрес редакции:** 220070, г. Минск, пр. Партизанский,  
24, корп. 6, комн. 16.

**Телефон редакции:** 230-72-65