



Силвия Трифонова Трифонова завършва специалност Финанси в УНСС през 1995 г. През 2001 г. защитава докторска дисертация на тема „Паричен съвет – състояние и перспективи“. От 2001 г. С. Трифонова е редовен асистент към катедра „Финанси“ на УНСС, а от 2002 г. – главен асистент към катедрата. Преподава учебните дисциплини Теория на парите – I и II ниво, Международни финанси и Банки и банково дело.

Работила е в Софийска фондова борса (1994-1995 г.), в банка „Caisse des Depots et Consignations“ – Париж (1996 г.), в отдел „Надзор на платежните системи“ в БНБ (2003 г.) и др. Специализирала е в университета „Екол Политекник“ – Париж, през 1996 г., в Атинския университет – Гърция, в университета в Кеймбридж – Великобритания и др.

Участвала е в множество научни конференции в Турция, Република Хърватска, Гърция, Великобритания и др. Има над 100 научни публикации, сред които 5 учебника в областта на паричните съвети, банковото дело, европейската интеграция и корпоративните финанси.

Била е стипендиантка на Фондация „Атанас Буров“, Фондация „Екол Политекник“ – Франция, Фондация „Отворено общество“ и Британски съвет.

Член е на Управителния съвет на Българската асоциация на университетските жени (БАУЖ) и на Международната федерация на университетските жени – Швейцария.

СТРАТЕГИИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ЕЛЕКТРОННИТЕ ФИНАНСОВИ УСЛУГИ В БЪЛГАРИЯ

гл.ас. д-р Силвия Трифонова

През последните десетилетия вековната финансова наука претърпява революционно развитие. Нараства нейната практико-приложна значимост, израз на която е провеждането на финансовото управление както на макроравнище, така и на равнище отделни бизнес единици. Не съществува яснота обаче по въпроса, дали теорията на финансовото управление има произведен характер от финансовия икономикс, или е компонент на сравнително новата дисциплина за теорията на управление на организацията. Трябва да се приеме, че разработването на теорията на финансовото управление има интердисциплинарен характер, акумулирайки съществени знания от финансовата наука и организационно-функционални знания от доста по-новата теория на корпоративното управление. Ето защо е необходимо задълбочено да се изучава събраната информация за бизнеса и действителността относно установяването на базисните връзки и зависимости между финансовите явления и процеси и конструирането на модели за ефективното им ре-

гулиране. Финансово-инвестиционното знание се развива постоянно под влияние на нарасналите потребности на съвременното икономическо управление както в производствени организации, така и във финансово-кредитни и други институции.

От друга страна, в последните години научните предизвикателства пред финансовата теория и практика се свързват с настъпилите съществени изменения в икономическия живот под влияние на засилването на управленската роля на икономическите доктрини с неолиберален характер, разрастването на свободното транснационално движение на капиталите, както и под влияние на регионалната и глобалната пазарна конкуренция¹. Тези процеси са обективно следствие от развитието на производителните сили, респ. в значителна степен са предпоставени от настъпилата революция в информационните и комуникационните технологии, електронното обработване и пренасяне на информацията.

Фактически от втората половина на XX век човечеството преминава към нов технологичен начин на производство, в чиято основа лежи използването на автоматична техника, базирана на микроелектронни устройства и системи, и на различни по форма и мащаб комуникационни мрежи и връзки. Качествено ново по същност и форма става навлизането на информацията в практическата дейност, обусловено от електронния етап в развитието на автоматизацията. При новата система на обществено производство основни средства на труда стават гъвкавите производствени и особено компютърни системи, свързани посредством информационно-съобщителни мрежи. Това поставя началото на т.нар. „*информационна революция*“, която се характеризира с преход от епохата на машината към ерата на „*информационната цивилизация*“. В ход са процеси на комплексна автоматизация и „*мрежовизация*“, обединяване на етапите на планиране, производство и реализация, динамизиране на пазарните взаимодействия, превръщане на информацията в ключов стратегически ресурс. Те обуславят изключителни възможности пред финансистите ефективно да комуникират и управляват сложните финансови процеси и потоци, а също така създават обективни условия за изграждане на нов тип управленско мислене и организационна парадигма.

Настоящото изследване се фокусира върху ролята и приложението на стратегическия анализ в сферата на електронните финансови услуги в България. Мотивите за това са свързани с необходимостта от конкретизиране и анализиране на настъпващите качествени промени в платежната инфраструктура, националната платежна система и технологичните новости в банковото дело (като електронното банкиране), породени от широкото навлизане на съвременните информационни и комуникационни технологии в икономиката и бизнеса и задълбочаването на финансовото посредничество в България.

1. СЪЩНОСТ И РОЛЯ НА СТРАТЕГИЯТА И СТРАТЕГИЧЕСКОТО ПЛАНИРАНЕ

Има множество определения за същността на стратегията като икономическа категория, повечето от които са доста сходни помежду си. Редица специалисти в

¹ „Глобалните процеси и свързаните с тях рискове и проблеми (породени и провокирани от глобализацията – б.а.) са особено характерни за финансовата сфера...“ (Стоянов, В., *Пазар, трансформация, глобализация, нов световен ред*, ИК „Галик“, 2003, с. 370-410).

областта на стратегическото управление признават за основополагащо и първо по рода си становището на китайски пълководец и по-точно: „Един от най-големите стратези, който светът някога е познавал, е китайският генерал Сун Тзе, живял през V век пр.н.е., написал трактата за военната наука Бинг Фет. Неговите мисли за осъществяването на конкурентно предимство във връзка с постигането на успехи са характерни за днешните глобални икономически битки, както са били и за Китай през военните периоди. Едно от неговите най-големи проникновения е точно в сърцето на стратегически мислещия ръководител, който действа и като стратез: „Всички могат да видят тактиките, чрез които аз завладявам, но онава, което никой не може да види, е стратегията, от която се раждат победите.“¹

Етимологичният произход на понятието „стратегия“ е от Древна Гърция („*strategia*“ от гръцки език формално се превежда като умение и съвкупност от научни знания за „водене на война“²). В средата на миналия век стратегията е дефинирана като „...определяне на основните дългосрочни цели и задачи на предприятието и възприемане на действия и разпределение на необходимите ресурси за изпълнение на тези цели“³. Съдържателното определение на стратегията е обект на теорията на управлението. Отбелязва се, че „стратегията е план, по който една организация ще действа в бъдеще. Отговорност за нея обикновено носи висшето ръководство“⁴. Стратегията се интерпретира като осъществяване на гадени цели чрез избор на повече или по-малко ограничени материални, трудови и финансови ресурси⁵.

В съвременен икономически смисъл **стратегията** се характеризира като съвкупност от теории, които формират определена управленска доктрина, с разработване на тактико-описателни планове за реализацията ѝ в стопанската практика. Разнообразието от адекватни дефиниции за разглежданото понятие не възпрепятства ускореното разработване на съответното качествено ново „стратегическо“ направление във финансовата теория и практика. Налице е все по-широко използване на категорията в сферата на икономиката и бизнеса⁶. Важен аспект на икономическата стратегия е изискването за изследване на победенето на корпоративните контрагенти и конкуренти в светлината на дефинирани и предприети инициативи за стратегическото развитие на организацията.

Същностното изследване на финансово-икономическите стратегии е със сравнително неотдавнашен характер – едва от двадесетина години. То обаче все по-ускорено се реализира както на макро-, така и на микроравнище. Носителят на Нобелова награда за икономика за 2001 г. Дж. Стиглиц например дискутира основ-

¹ Tricker, R., The Management Accountants as Strategist, *Management Accounting*, December 1989, p. 26.

² Coates, C., *Investment Strategy*, McGraw-Hill, 1978, p. 543. (К. Клаузевиц дефинира стратегията като „...изкуството за водене на битките, като средство за спечелването на войната...“).

³ Chandler, A., *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass.: MIT Press, 1965, p. 13.

⁴ Adam, J. H., *Logman Dictionary of Business English*, 1989, p. 485.

⁵ Изследователи в областта на теорията на игрите конкретизират предпочитаната стратегия като единен план за реализация на обоснованите цели. (Coates, C., *op.cit.*, p. 543.)

⁶ Това например се осъществява на научната конференция на тема „Фискална стратегия на Република България и националните икономически приоритети в процеса на присъединяване към Европейския съюз“, УНСС, С., 2000.

ната стратегия за съвременното икономическо развитие на САЩ¹. Прагматични бизнес стратегии отдавна са формирани в сферата на търговското и централното банкиране, в процесите на корпоративни сливания и поглъщания на промишлено-финансови групи, холдингови структури и други².

Успешно реализираните стратегии първоначално са базирани на финансовите знания и професионалният опит на управленските екипи чрез използване на богатия изследователски инструментариум, а не чрез последователно и системно реализиране на стратегическия анализ. Съвременната комплицирана финансова активност изисква управление чрез ясно определена бизнес стратегия, основана на дълбоченото разбиране за позиционирането на финансовата институция и перспективите за нейното еволюиране. Както твърди М. Видолова: „Стратегията все повече се превръща в своеобразен тест на теорията на финансовия бизнес, защото няма друг начин, който да подскаже в каква посока е необходимо да се развива една банка под натиска на глобализацията, информационните технологии и интеграционните процеси“³.

Във връзка с разработването на концепцията за стратегическия мениджмънт през 70-те години на XX век се обосновава **стратегическото планиране** като негов важен компонент. Отправен пункт за това е отдавна реализираното оперативно планиране. Стратегическото планиране се интерпретира като съществена част на стратегическото корпоративно финансово управление. Оперативното финансово планиране е свързано с разработването на ефективни планове и бюджети, които изцяло и подробно обхващат състоянието и динамиката на паричните процеси в единицата. По принцип целевото и дългосрочното изготвяне на плана за развитие е съдържание на стратегическото планиране. За разлика от него, стратегическото управление има за обект рационалното реструктуриране във времето на корпоративната дейност във връзка с нейното оптимално приспособяване към динамиката на обкръжаващата пазарна среда. Във връзка с това стратегията се разглежда като силно предпоставена от отношението на институцията към пазарната среда⁴. В по-ново време Ф. Котлър пише: „Стратегическото планиране е процес на управление във връзка с развитието и поддържането на жизнено способно съвместяване на организационните цели и ресурси, както и неговото изменение в съответствие с възможностите на пазара.“⁵ В българската литература стратегическото планиране се определя като „рационално и методично изследване“ на възможностите и

¹ „В отговор на оплакванията продължавам да повдигам въпроси към стратегията на МВФ и Министерството на финансите на САЩ... направо ме попитаха – какво бих направил... основната стратегия е: поддържане на икономическото развитие възможно по-близо до пълната заетост“. (Стиглиц, Дж., Глобализацията и недоволните от нея, УИ „Стопанство“, С., 2002, с. 147.)

² Лу, Ч. Ф., Дж. И. Финнерти, *Финанси корпораций: теория, методи и практика*, Инфра-М, Москва, 2000, с. 583.

³ Видолова, М., Стратегии за развитие на една банка през XXI век, *Банкови информационни технологии*, бр. 2, 2000, с. 22.

⁴ Отбелязва се: „Стратегическите решения са свързани преди всичко с външни, а не с вътрешни проблеми на фирмата и специално с избора на производствената номенклатура... и пазарите за нея“. (Ansoff, I., *Corporate Strategy*, 1965, p. 9.)

⁵ Kotler, Ph., *Marketing, Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*, 1991, p. 38.

рисковете, които крие средата, отделните аспекти от дейността на организацията, във връзка с които тя би могла да се окаже силна или слаба спрямо средата, избора на конкретния начин на връзка на организацията със средата, т.е. на най-подходящата за тази организация стратегия¹.

През 80-те години на миналия век постепенно се оформя идеята за **стратегическия мениджмънт** на базата на тезата за стратегическия анализ. Характеристиките за икономическата стратегия се обективизират, като се фиксира нейното целево съдържание, акцентира се върху ролята на производствено-финансовите фактори, подчертава се нуждата от постигане на конкурентни предимства на институцията. Стратегията се приема като базисна рамка (схема) за рентабилното ресурсно оползотворяване с конкретизиране на процедурите за постигането на корпоративните бизнес цели². Счита се, че „...стратегията е пътят към конкурентното предимство“³. Формулираните решения от стратегическо естество се диференцират от гледище на особеностите на корпоративната организация и нейното отраслово ситуиране – фактори, които влияят върху използваните способности за изготвяне на съответните решения.

Стратегията има преди всичко характерно изражение за конкретната бизнес единица, като ясно се дефинира, че „...е селективна, устойчива във времето и изпреварваща и поставя акценти върху определен набор характеристики на организацията...“⁴. По съдържание тя е дългосрочен план за перманентно проследяване на изпълнението по използването на съвкупността от вътрешен и външен ресурсен потенциал в йерархичната управленска структура за реализацията на бизнес целите.

Във връзка с това науката за управлението обогатява съдържателно стратегическия анализ чрез интегриране в него на всички аспекти на взаимодействието на бизнес единицата със заобикалящата я стопанска действителност. Предметът на управлението се разширява и диференцира за целите на стратегическия анализ. Изискването е стратегията да е ясно дефинирана, за да се квалифицира като логическо единство на управленски постановки и решения при конкретизирани цели и финансови политики за тяхното реализиране, както и установен диапазон на регулираната дейност и очакваните ефекти от нейното изпълнение. В своя публикация по стратегическите проблеми К. Андрюс посочва, че бизнес стратегията е „ефективна характеристика за осъществяването адаптиране на корпоративната единица към социално-икономическата среда“⁵.

Както се вижда, съществува аналогия при дефинирането на понятието за стратегия и неговите производни във връзка с изследването, планирането и мениджмънта на корпоративно равнище. Акцентира се върху дългосрочния характер на взетите управленски решения за изпълнение на основните цели при оптимално оползотворяване на ресурсите. Прилаганата стратегия релефно откроява философията за корпоративното дългосрочно развитие, запазването и дори разширяването на конкурентните предимства на бизнес единицата с разбирането,

¹ Тарраго, Ф., М. Мирчев, Г. Шереметов, *Стратегическо управление*, Университетско издателство „Стопанство“, С., 1999, с. 77.

² Hofer, C., D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, N.Y., 1978, p. 25.

³ Porter, M., *Competitive Strategy*, Free Press, N.Y., 1985, p. 25.

⁴ Нюмън, У., Е. Уорън, Дж. Шнее, *Стратегия – определяне на мисията*, С., 1992, с. 8.

⁵ Andrews, K., *The Concept of Corporate Strategy*, 2nd ed., 1980, p. 6.

че ефектът от възприетата стратегия са очакваните резултати от бъдещата финансово-икономическа дейност. Общовалидното изясняване на категориите стратегия и стратегически анализ обуславя предизвикателството те да бъдат интерпретирани в съответствие с особеностите на съвременната финансова практика¹.

Във френската литература еквивалентът на понятието стратегическо изследване е категорията „глобална диагностика“². Докато понятийният апарат на англосаксонския стратегически анализ на икономическите процеси се формира на базата на военната терминология, във френската наука той се изгражда на основата на медицинската терминология. Диагностиката се концептуализира като специфичен икономико-познавателен метод на научното изследване, чрез който се установява текущото корпоративно състояние и в същото време се създават предпоставки за провеждането на целенасочени инициативи³. Глобалният характер на диагностиката се конкретизира от следните три критерия: а) *организираност* – описват се корпоративните структури, елементите им и съществуващите зависимости между тях; б) *функционалност* – изследват се оперативните дейности и съставляващите ги операции, които формират отделните функции на корпоративното управление; в) *стратегичност* – изследване на текущото икономическо състояние на бизнес единицата и на бъдещото ѝ развитие. Специфичното френско разбиране за стратегията като критерий за наличието на глобална диагностика обаче поне засега не получава особена популярност в световната финансова литература.

2. СТРАТЕГИЧЕСКИЯТ МЕНИДЖМЪНТ И НЕГОВОТО СЪДЪРЖАНИЕ

Като метод на корпоративното управление стратегията първоначално се реализира в областта на планирането на дейността на организацията. За периода 1970 – 1990 г. стратегическото планиране се превръща във водещо направление в теоретико-управленската мисъл в развитите страни⁴. Понастоящем стратегическото управление е достатъчно подробно характеризирano в методологичната теория на стопанското управление, а и в частност в трудове по финансов и инвестиционен анализ. То се разглежда като единство на формулирани управленски решения и предприети действия във връзка с дефинирането и внедряването на стратегии за постигане на определените корпоративни цели. Заслужава внимание определението на Г. Михнев за стратегическия мениджмънт като „...процес, чрез

¹ Migliore, H. R., D. E. McCracken, Tie Your Capital Budget to Your Strategic Plan, *Strategic Finance*, June 2001, p. 42.

² Marion, A., *Le Diagnostic d'Entreprise. Methode et processus*, Economica, Paris, 1999, p. 18.

³ Bottin, C., *Diagnostic et changement*, Edition d'Organisation, Paris, 1991, p. 221.

⁴ Макар първоначално стратегическото планиране да среща неуспехи – изготвените съпоструващи прогнози за регионалното и глобалното социално-икономическо развитие не водят до очакваните позитивни резултати. Като основна причина за това се сочи невъзможността на управляващите органи да конкретизират изготвяните прогнози, първо, в тактически планове за съкратени периоди и, второ, в реални перманентни действия по регулиране на отделните процеси. В това отношение е подценена ролята на системите за управленски контрол.

който се осъществява организирано, дългосрочно, устойчиво развитие“¹. Наши автори считат, че корпоративният стратегически мениджмънт неизбежно включва оперативно (ситуационно) управление, изградено на основата на придържането на организацията към дадена стратегия². Естествено е приоритетното обвързване на стратегическото управление с изработването на стратегически, респективно дългосрочни решения.

Дефинираните в теорията на управлението компоненти на стратегическия мениджмънт са, както следва:

- конструиране на визия;
- дефиниране на мисия;
- установяване на цели;
- прилагане на стратегии;
- оценяване на резултати.

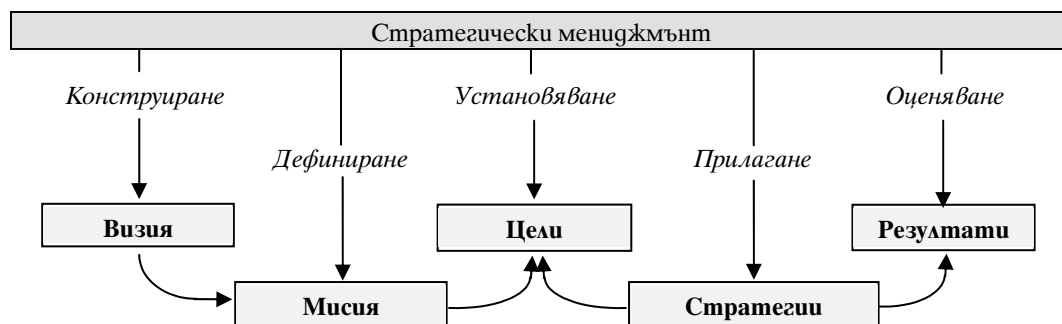
Концептуалното схващане за очакваната еволюция на бизнес единицата във връзка с реализацията на дефинираните дългосрочни цели представлява **визията**. Чрез нея ръководството определя същността на компанията и очертава пътя ѝ към бъдещето, като характеризира желаните икономически резултати от дейността ѝ. Х. Хинтерхубер и Х. Пехланер пишат: „Мениджърската визия не е цел, тя отива по-далеч и по-дълбоко от стратегията. Нейната задача е да показва посоката и да определя смисъла.“³ Освен това чрез визията се определя началото на следващата фаза в развитието, а именно преминаването от стабилност на мисията и базисните ценности към развитие на **стратегията** – нейното разработване и усъвършенстване във времето е реакция на променящите се условия в реалната действителност. От своя страна дефинираната стратегия изразява **начина** на изпълнение на формулираните цели, респ. на реализиране на очакваните резултати от дейността на единицата. Тя е квинтесенция на философията за реализирането на визията и следователно взаимно се допълва със стратегията. Дефинирането на визията не е гаранция за пълното доверие в нея, докато не се разработи стратегията, която да покаже как ще се изпълни визията. **Мисията** изразява главните приоритети и ценности, които предопределят насоките на корпоративното развитие. Във връзка с това разбирането за мисия освен икономически има и социален характер. Във френската финансова литература мисията се

¹ Михнев, Г., *Стратегическо управление на земеделските стопанства*, УИ „Стопанство“, С., 1999, с. 19.

² Памукчиев, М., *Основи на управлението*, АВС Техника, С., 2002, с. 189. [Смята се, че стратегическият мениджмънт е „всеобхватен процес“ за регулиране и координация на съвкупната фирмена активност във връзка с ефективното ресурсно потребление. Същевременно той е „...инструмент, позволяващ на различните нива на средата да се подбери комбинация от елементи, оптимизиращи успехите на фирмите.“] (Александров, К., *Стратегическо управление на организации и фирми*, Тракия-М, С., 2002, с. 21.) Западни автори също обосновават ролята на стратегията като „необходим инструмент за управлението както на стопанските, така и на нестопанските организации.“ (Нюмън, У., Е. Уорън, Дж. Шнее., *цит. съч.*, с. 7.)

³ Хинтерхубер, Х., Х. Пехланер, Как чрез иновативна работа с персонала се насърчава предприемаческото поведение, *Икономика*, No. 1, 2003.

отъждествява с призванието на организацията¹. Тя се разглежда като еквивалент на предназначението на икономическата единица, което я легитимира пред обществото. Бизнес мениджърите превръщат визията в точни бизнес нужди и **цели**. Въз основа на ясно формулираните цели се определя повишаването на ефективността и бизнес функциите на институцията. На фиг. 1 е дадено синтезираното разбиране за компонентите на стратегическия мениджмънт.



Фиг. 1.

Широкото използване във финансовия анализ на понятията стратегия, цели, визия, мисия не е показателно за същностното разработване в него на характерни категории на теорията на стратегическото управление. В обхвата на тази теория интерпретираните категории се изясняват съдържателно, а във финансовия анализ те се прилагат за подобряване на присъщата му методология и оттук те са фактор за осъвременяване на категорийния и аналитичния му апарат. Не е прецилено да се каже, че фактически под влияние на тезите на стратегическия мениджмънт през последните години финансовият анализ се актуализира по начин, подобен на този под влияние на теорията на системите и информацията от началото на 70-те години на миналия век.

В светлината на казаното е и една от дефинициите за стратегическия мениджмънт, че той „...ясно осветлява стратегическите направления и проблеми... в по-широкия контекст на използване на финансовата информация за разработването на висши стратегии и като средство за постигане на постоянно конкурентно предимство“. Стратегическият финансов анализ се осъществява на отчетно-информационна база, създадена от финансовата отчетност, която също се разработва в стратегическа насока². Тук се подчертава правото на съществуване и провеждане на стратегически финансов мениджмънт на корпоративните процеси. Въпреки това все още стои открит въпросът за конкретизирането на ролята и особеностите на стратегическия мениджмънт във финансовата сфера и бизнеса. Макар да се признава, че „финансовата система може да се сравни с мозъка на икономиката“³,

¹ Charreaux, G., *Gestion financière. Principe, études de cas, solutions*. Troisième édition, Litec, Paris, 1991, p. 283, 230.

² Kawada, M., D. Johnson, Strategic Management Accounting – Why and How, *Management Accounting*, August 1993.

³ Стиглиц, Дж., *цит. съч.*, с. 127.

се подценява такъв важен компонент на управлението ѝ, като стратегическия. Причините за това са разнообразни, но преимуществено имат субективен характер. Между тях изпъква недостатъчната готовност на управленските органи успешно да изпълняват възприетата бизнес стратегия. На тази основа се приема, че уменията за реализация на стратегията дори имат по-голямо значение в сравнение с предварителното ѝ адекватно дефиниране.

Често прагматичното дефиниране на корпоративния стратегически мениджмънт е като единство на две области на управленското мислене и действия: дефиниране на икономическата стратегия и рационалното ѝ изпълнение¹. Оттук условието за ефективното стратегическо управление е необходимостта от тясна взаимовръзка между тези две негови области. При невъзможност на управленските органи практически да реализират формулираната бизнес стратегия на корпоративно равнище, понеже акцентират върху тяхната лична визия за тази стратегия, не може да се постигне добро стратегическо управление.

Квалификацията на управленските органи да реализират стратегията е важен фактор за нейното качествено изразяване и изпълнение, но не по-малко важен фактор е рационалното внедряване на стратегията на базата на усъвършенстваното управление. Според някои автори то дори е с по-голяма тежест в сравнение с усилията за точното формулиране на стратегията². Това обстоятелство изглежда странно, защото в последните десетилетия специалисти по теория на управлението, консултантски фирми и специализирани икономически медии информират, че едва по-малко от 10 % от ефективно формулираните стратегии са били успешно внедрени³. В края на XX век по отношение на провалите на известни корпоративни мениджъри в САЩ се заключава, че техният субективен акцент върху стратегията и визията е създал погрешната представа, че единствено необходимо е било правилно да се дефинира стратегията. Отбелязва се: „В 70 % от случаите ние констатирахме, че реалният проблем не е бил лошата стратегия..., а лошото ѝ изпълнение.“⁴ Това доказва неприятния факт за придържането на голяма част от мениджърите към догмата, че сама по себе си добрата визия е достатъчна за ефективното стратегическо изпълнение.

3. БАЛАНСОВОРЕЗУЛТАТЕН МЕТОД ЗА ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЯ МЕНИДЖМЪНТ

В началото на 90-те години на XX век Р. Каплан и Д. Нортън разработват оригинален метод за реализация на стратегическото управление, какъвто е **методът на балансоворезултатната карта** (Balanced ScoreCard)⁵. В началото той е третиран като метод на стойностна метрификация, а не на стратегическо управле-

¹ Frigo, M., J. Litman, What is Strategic Management, *Strategic Management*, December 2001, p. 8-9.

² Това е проличало от изследване на ролята на 275 финансови мениджъри в процеса на стратегическото изпълнение. (Measures that matter, Ernst & Young, Boston, 1998, p. 9.)

³ Kiechel, W., Corporate Strategists under Fire, *Fortune*, December 1982, p. 38.

⁴ Charan, R., G. Colvin, Why CEO's Fail, *Fortune*, June 1999.

⁵ Kaplan, R., D. Norton, The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, January-February 1992, p. 71-79.

ние¹. В последните години той придобива голяма популярност и става обект на доразвиване и усъвършенстване в множество публикации. По отношение на ролята на балансоворезултатната карта в банковото управление се отбелязва: „Балансоворезултатната карта днес е една от най-често дискутираните концепции между банкерите. Потенциалът на балансоворезултатната карта е, че помага на ръководителите да се фокусират върху показателите – финансови, както и нефинансови, които са най-тясно свързани с бизнес стратегията.“²

Изходен пункт на балансоворезултатния метод е разбирането, че да се разчита напълно на финансовите показатели при оценяване изпълнението на поставените цели в бизнес единицата, е неправилно. Вековното утвърждаване на паричностойностните измерители има своето значение, но при съвременните условия води до ненапълно издържани икономически решения. Познатата система от финансови показатели за ефективност, платежоспособност, пазарна оценка и други, достатъчно пълно обосновани и в нашата финансова литература, информира за постигнатите резултати от извършената дейност, но има присъщ недостатък – действа с известни лагове (изграждането ѝ е дистанцирано във времето по отношение на дейността, която изразява). Като се разчита изцяло на финансовите показатели, се отпада превес на краткосрочното изпълнение, а не се отчита ролята на формирането на стойност през бъдещите периоди.

Балансоворезултатният анализ отпада дължимото на традиционните измерители, но ги допълва с нови показатели за очакваното състояние и развитие в бъдеще. Въпросът е за подходящата оценка на бъдещата дейност. Отговорът на този въпрос е **оценката на бизнес стратегията**. Тя налага всички цели, връзки и показатели („осезаеми и неосезаеми“³, финансови и нефинансови) в балансоворезултатния метод да се установяват на основата на корпоративната визия, мисия и стратегия. Първоначално познавателните възможности на балансоворезултатния метод не са подходящо оценени, но с времето той става важен инструмент на стратегическото управление. Чрез него се постига „балансирано“ използване на финансови и нефинансови индикатори.

За основа на балансоворезултатния анализ се утвърждава балансоворезултатната карта. Тя се отличава с логично обвързана и лесно разбираема архитектуроника за същностно изразяване на възприетата бизнес стратегия. Представя се като обща схема за качествено характеризиране и внедряване на стратегията. В балансоворезултатната карта за целите на стратегическото изследване корпоративната стойност се измерва чрез специфични количествени, но нефинансови показатели като пазарен дял, реализирани иновации, степен на удовлетворяване на клиентите, съществуващи управленски компетенции и др. Бидейки отразени в стратегическата карта, непаричните показатели представят и измерват бизнес процесите, които създават корпоративната стойност. Изискванията на корпоративни или индивидуални клиенти по отношение на предлаганите им продукти и

¹ Оригиналното английско понятие *Balanced Scorecard* формално би трябвало да се превежда *Балансоворезултатна карта*, но това не изразява напълно същността на разглеждания аналитичен метод за целите на икономическото управление.

² Meyer, D., M. Markiewicz, *Developing a Balanced Scorecard at Wachovia Corporation, Bank Accounting & Finance*, Fall 1997, p. 13.

³ Видолова, М., *Стратегии на банките в условията на глобализация, Банкови информационни технологии*, бр. 2, 2000, с. 15.

услуги са основата за трансформиране на интелектуалните активи като оперативно-управленски способности, степен на мотивация на персонала, ефективност на информационната система за потребителите и други в реални социално-икономически резултати.

Практическото използване на балансоворезултатния анализ води до следните ключови предимства:

Първо, усъвършенстват се управленските действия чрез въвеждане на качествено нови стратегии, за да се ориентира дейността на бизнес единицата към удовлетворяване на изискванията на клиентите. Въведените стратегии не разчитат просто на традиционната редуция на разходите и загубите. Те по-скоро акцентират върху новото стратегическо пазарно-конкурентно позициониране на бизнес единицата и върху общото възприемане на нови поведенски ценности (организационен климат и поведение, комуникации, потенциал на човешките ресурси). Целта е създаване на конкурентни предимства, изразяващи стратегическото измерение, чрез което организацията доминира над своите конкуренти¹.

Второ, настъпват положителни промени в дейността на организацията. Чрез използването на този анализ бизнес мениджърите подчертават ролята на всички видове ресурси за изпълнението на новата стратегия. Те вече могат да реализират качествено нов управленски стил, предназначен да изпълни формулираната стратегия, който се характеризира със:

а. *Дефиниране на стратегията* като ядро на ежедневното корпоративно изпълнение. Балансоворезултатният анализ осигурява на бизнес единиците широки възможности да характеризират и представят техните функционални стратегии по такъв начин, че да бъдат асимилирани и изпълнявани от всички членове на персонала.

б. *Силна концентрация върху ефективното използване на ресурсите*. Балансоворезултатният анализ е ценен инструмент за рационално оползотворяване на отделните видове ресурси в бизнес единицата и за рационализиране на разходите, пречупени през призмата на внедрената стратегия.

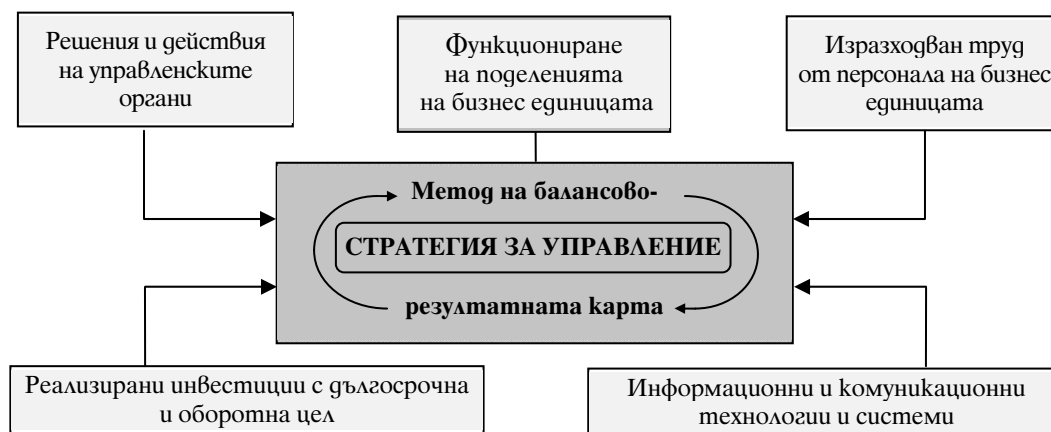
в. *Организационно усъвършенстване*, изразено в силната мотивация на персонала за качествено изпълнение на оперативните цели и задачи. Този анализ влияе върху установяването на ефективни организационни връзки между верижно обвързаните поделения при реализацията на цялостната дейност и между отделните членове на екипа, съдейства за преодоляването на рутинните и бюрократичните действия и за успешното провеждане на бизнес стратегията.

Трето, по гореописания начин субектите на управлението, прилагащи балансоворезултатния метод, трансформират своите организации в **стратегически функциониращи организации**. Последните се отличават със: а) *концентриране* на идеите, усилията и ресурсите, което води до качествено ново реализиране на корпоративната дейност; б) *адаптиране* на ограничените материални, трудови и

¹ Конкурентното предимство може да се състои например в голям иновационен потенциал на организацията. Сравнението на верижно-стойностния процес в единицата с този в икономическия сектор позволява преценката на конкурентното предимство, върху което се базира стратегията. Наличието на предимството пред конкурентите се дължи на характерни производствени или финансови компетенции (умения, знания и др.) на единицата. Тяхната загуба има за ефект елиминирането на конкурентното предимство.

финансови ресурси на организацията, чрез което добре усвоената стратегия може да обуслови изцяло ново и ефективно изпълнение.

В това отношение положителният ефект от използването на балансоворезултатния анализ е осигурената опция за концентриране и привеждане в съответствие с формулираните стратегии на елементите: решения и действия на управляващите, работа на бизнес поделенията и на персонала, реализирани целеви инвестиции и създадени информационни и комуникационни системи, както това е представено на фиг. 2.



Фиг. 2.

Четвърто, новите стратегии и прилагането на съответния метод вече са в състояние да материализират ресурси, да осъществят функции и усвоят умения, които по-рано не са били възможни при рутинната дейност. Управленската стратегия се изразява с оперативни категории, в т.ч. се разработват оперативни стратегии¹ и стратегически карти при прилагане на балансоворезултатния метод, функционирането на бизнес единицата се адаптира към разработената стратегия, последната става ежедневно задължение на всеки член на персонала и се реализира чрез обучение и адаптиране, чрез мобилизиране на усилията към промяна.

Пето, прилагането на балансоворезултатния метод е потенциалът, който обуславя целевото съчетание на съществуващите компоненти на дейността във връзка с дългосрочното формиране на стойност. Създаването на търсени блага от потребителите винаги е единство на функциониране на капиталови (дългосрочни) активи, оборотни ресурси и изразходван жив труд. За да се извлекат предимствата от използването на тези фактори, в съвременните условия се изисква наличието на специфичен допълнителен ресурс – т.нар. „интелектуално-организационен ресурс“. Той съответства на организационната стратегия, чрез която логично се обединяват наличните икономически фактори за създаването на блага с нова конкурентна стойност за потребителите.

¹ „Оперативна стратегия – стратегия, която е свързана със специфична функция в рамките на икономическата дейност“. (Adam, J. H., *Logman Dictionary of Business English*, 1989, p. 485.)

4. ВРЪЗКА И РОЛЯ НА ИНФОРМАЦИОННИТЕ ТЕХНОЛОГИИ И ФОРМИРАНЕ НА НОВ МОДЕЛ НА СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ

Оформянето на нов модел на стратегическо управление е дълготраен и противоречив процес. Първите стъпки в тази посока преминават през редица подходи за разкрепостяване на творческата инициатива и пълно използване на неизчерпаемите резерви на живия труд. Днес редица от тези подходи са действаща практика, която формира условия за неவிждано увеличаване на производителността и създаване на огромни конкурентни предимства за бизнес единиците, внедрили балансоворезултатния метод за стратегическо управление. Тук важно място заемат информационните и комуникационните технологии и системи, които позволяват по нов начин да се реорганизира дейността и да се реализира корпоративната стратегия и мисия, като се заместват рутинни функции. Най-представителните примери за нови организационни подходи, които разкриват нови хоризонти пред управленското мислене и действие, са следните:

Първо, традиционно структуриране на бизнес единицата по етапите на кръгооборота на стойността и нейните управленски функции. *В този случай се създава хоризонтална мрежа от автономни подразделения, свързани помежду си с информационни и комуникационни потоци и координирани от единен център. Подделенията (модулите) се формират по етапите: инженерингов дизайн, логистика, производство, маркетинг, продажби и финанси. Обособените дейности и управленски функции са практическа реализация на определено икономическо знание, но според теорията на стратегическото управление се считат за основна пречка за внедряването и осъществяването на стратегията. Това се дължи на факта, че голяма част от подразделенията на единицата могат да не постигнат нужната гъвкава координация и информационно съгласуване на обособените си функции в процеса на управлението.*

Второ, изграждане на стратегически функционираща организация, която преодолява горния недостатък. За целта субектите на управление на различните равнища от йерархичната структура на бизнес единицата не се ограничават с формалните (стандартизирани) процедури и способи, а рационално ги допълват с анализа на стратегическите цели. Така става възможно създаването на подходяща информация за логическото единство от икономически и други приоритети, които трябва да се използват в отделните подразделения и функционалните отдели на бизнес единицата. Координацията и информационното комуникиране между тези звена се реализират на базата на общите дългосрочни и оперативни цели, които са отразени в техните стратегически карти. Констатирано е, че в определени случаи се създават ad hoc организационни структури, чиято дейност се концентрира върху фиксирани концепции в балансоворезултатните карти. При подобни ситуации ефективно функциониращите бизнес единици използват координационните възможности на балансоворезултатния метод спрямо компонентите на своята организационна структура. Така те потвърждават тезата, че логично интегрираното цяло превишава обикновеното сумиране на присъщите му елементи, т.е. формира се **синергията** за единицата чрез обединяване на индивидуалните функционални стратегии на обособените подразделения¹. В случая се изисква ин-

¹ Поначало всяка организация се състои от множество производствени подразделения и специализирани функционални отдели в сферата на управлението, които се отличават със соб-

формационното общуване да протича от управляващите към изпълнителните органи, а не връзката между тях да има традиционната форма на спускане на задачи. Този управленски стил на „поддръжката“ се отнася главно до комуникацията между дистанционно ситуирани централни органи на управление и изпълнителни звена, което е налице при финансови институции с разпръсната клонова мрежа. Чрез балансоворезултатните карти висшите управленски равнища правят достояние стратегията на изпълнителните звена по каскадният способ, т.е. „от горе на долу“. Картите се използват и за информационно разясняване и обучение на персонала относно дефинираната стратегия и елементите ѝ. Така отпада робуването на догмата, че този важен процес не е по силите на изпълнителните кадри. От друга страна обаче, има опасения, че довеждането на стратегията до знанието на всеки член от персонала ще обуслови изтичане на важна информация към конкурентите с негативни за организацията. Все още е дискуссионен въпросът за степента на подробно запознаване на персонала с избраната стратегия. От значение е балансоворезултатната карта да се обвърже със *системата на заплащане и материално стимулиране* на персонала. Ефектът от процедурата на плащане по стратегическите карти повишава интереса на персонала към елементите на стратегията и към по-нататъшното търсене на информация за пълно усвояване на отразените показатели в съответните карти. Така изпълнението на управленската стратегия реално става ежедневно задължение на всеки член на персонала, защото може ясно и пълно да се асимилира и усвои.

Трето, продължително реализиране на бизнес стратегията чрез обучение и адаптиране към променящите се условия. Това се свежда до цялостно изследване на възприетата стратегия като продължителен управленски процес. При липса на традиции в стратегическия мениджмънт организацията трябва да разработи свой специфичен подход за неговото реализиране. В тази насока е необходимо вниманието да се съсредоточи върху следните направления: а) постигане на единство между оперативното финансово бюджетиране и стратегическото управление на базата на балансоворезултатния метод; б) периодично информиране и комуникиране между управленските и изпълнителните кадри за реализацията на дефинираната стратегия; в) трайно стратегическо обучение и адаптиране на организацията към променящите се външни условия.

Четвърто, реинженеринг на организационните процеси. Първоначално балансоворезултатният анализ се предлага за избягване ограниченията на традиционните показатели за финансова оценка. Постепенно той започва да се разглежда като нов метод за оценка на стопанската дейност, тъй като установяваните чрез него показатели информират за факторите, обуславящи бъдещата дейност, за отношенията с контрагентите (доставчици, клиенти), за потенциала на персонала, за модерните информационни технологии и за иновациите. Това се прави с цел решително подобряване на стандартите за себестойност, качество, обслужване и срок на доставка и за формиране на допълнителна стойност за организаци-

ствена стратегия. За да бъде процесът на ефективно функциониране на организацията нещо повече от обикновен механичен сбор на съставните му компоненти, е необходимо обединяване на индивидуалните икономически стратегии. Бизнес единицата очаква именно логично свързване и същностната интеграция на отделните стратегии да създадат необходимата синергия.

ята. За целта бизнес единицата качествено преосмисля и преобразува основните сфери на дейността си чрез технологично реструктуриране на функциите, операциите и процесите, модернизиране на инфраструктурата, повишаване квалификацията на персонала и възприемане на нова политика в отношенията с клиентите си. Този процес, известен като „реинженеринг“, означава отказ от досегашното функционално разбиране и структуриране за бизнес единицата.

Икономически правомерното и съобразеното с пазарната конюнктура формулиране на стратегията, рационалното ѝ обвързване с основните фактори, обуславящи нейното изпълнение и ефективното ѝ информационно оповестяване, са жалоните за създаването на търсената финансово-икономическа и социална култура, която престава да се идентифицира с обособените функционални дейности и интегрира отделните бизнес подразделения и персонала около специфичните характеристики на внедрената бизнес стратегия. Бизнес стратегията се проявява конкретно в четири области: а) *финансова*, която се свързва с осигуряването на корпоративния растеж, ефективността на дейността и неутрализирането на пазарния риск и на специфичната за единицата несигурност. Това се интерпретира от гледна точка на собствениците на компанията; б) *клиентска*, при която целта на формирането на нова стойност и разнообразяването на предлаганите услуги се интерпретира от гледище на интересите на клиентите на организацията; в) *вътрешноикономическа*, която отразява дефинираните стратегически приоритети за развитието на различните бизнес дейности, чрез които се изпълняват количествените и качествените изисквания на клиентите за предлаганите им блага и услуги и се удовлетворяват финансовите цели на собствениците; г) *образователно-градивна*, изразяваща приоритетите за динамично усъвършенстване, творчески иновации и бизнес растеж.

Във функционален план реализацията на реинженеринга изисква внедряване на т.нар. „процесен подход“, при който бизнес стратегията се осъществява чрез изпълнение на отделните функционални дейности от един „процесен работник“ или „процесна група“. Така се елиминират различните вътрешноорганизационни стени, които пречат на бързото и ефективно изпълнение на бизнес операциите, създава се високо равнище на дейностна идентичност. При актуалното внедряване на проекти за стратегическо управление много важна е ролята на интензифицирането на информационните системи за компетентно функциониране и ефективно вътрешно и външно комуникиране с цел реализиране на конкурентни изгоди.

Именно информационните технологии правят възможен реинженеринга. Компютърната мрежа е основата, която позволява използването на процесния подход. Реинженерингът изразява приспособяването на бизнес единицата към информационната епоха. Крайните резултати са многократното усъвършенстване на корпоративната дейност и процесите, повишаването на производителността и намаляването на себестойността. Като разновидност на реинженеринга се разглежда и подходът, чрез който се постига значително съкращаване на времето, а оттук и себестойността на развойната дейност. Той е известен като „паралелен инженеринг“. В случая се създават не само процесни екипи, но и паралелно се провеждат редица функционални дейности на организацията.

Съветствието и взаимообвързаността между бизнес стратегията и информационните технологии зависят в голяма степен от един основен фактор – взаимното разбиране и комуникацията между ИТ подразделението и различните функции

онални отдели. Технологията вече не е само оперативно средство, което позволява на корпоративните единици да работят с по-голяма бързина и по-малко разходи. Тя се превръща в инструмент за вземане на решения, създаващ основа за анализ на риска и възможностите за печалба и растеж, водещ до повишаване на качеството на предлаганите продукти и услуги и очертаващ нови бизнес хоризонти, заличавайки постепенно географските граници. Ако обаче зад технологията не стои адекватно формулирана стратегия, може да има загуба на финансови средства и енергия. Твърде често през 80-90-те години на XX век организациите избират най-модерните технологични решения, без дори да се замислят за заложения в тях управленски модел.

Организациите трябва да преодолеят технологичната пропаст, която води до неадекватна ИТ инфраструктура и тежки загуби от гледна точка на рентабилност, бизнес растеж и доверие. Преди да бъде формулирана конкретната корпоративна стратегия, е задължително да се гарантира връзката между нуждите на бизнеса и избраната технология. За поддръжка на документооборота организациите избират различни ИТ решения с оглед повишаване на ефективността, ограничаване на грешките, породени от човешкия фактор, и намаляване на риска. Както при информационното общуване, така и при връзката между ИТ решенията и корпоративната стратегия първоначално действа подходът „от горе на долу“, т.е. формулираните бизнес стратегии се опитват да въздействат върху избора на съответната технология.

На съвременния етап по-често срещан е обратният подход – „от долу на горе“, т.е. технологичните новости като електронното банкиране позволяват на банките и финансовите институции да разработят и планират нови бизнес стратегии, да приложат адекватно балансоворезултатния анализ и впоследствие да разширят предлаганата гама от продукти и услуги, да реализират конкурентни предимства и да добавят стойност. Затова се отбелязва, че съвременната революция на информационните технологии се характеризира с *преход от стратегията към технологията*.

След като финансовата институция идентифицира своите нужди и разработи подходящия бизнес модел, може да се стартира процедурата за избор на технология. Технологичното решение се дефинира като агрегация на три основни компонента: а) софтуер, който е сърцето и мозъкът на системата (около 45 % от общите разходи на бизнес единицата), като бизнес функциите е необходимо да са адекватни с функционалността на софтуера; б) хардуерна платформа, която е гръбначният стълб на системата (10-15 % от нейната обща стойност). Необходимо е ясно да бъдат идентифицирани цената на притежаване, надеждността и мащабността на хардуера. Решението трябва да отговаря на растящите нужди на бизнеса и да поддържа бъдещите изисквания на организацията; в) внедряване и поддръжка, т.е. извършване на съответните настройки спрямо функционалната специфика на корпоративната дейност на организацията (около 40 % от разходите). Тези компоненти влияят директно върху краткосрочното и дългосрочното планиране. За всяка бизнес единица е важно да ограничи времетраенето на внедряването с оглед на стриктния контрол върху разходите.

Таблица 1

Бизнес стратегии и подходящи за реализацията им ИТ решения

Бизнес стратегии	ИТ решения
Сливания и поглъщания	Интелигентен междинен софтуер за концентриране на бизнес операциите
Ново стратегическо позициониране	Решения за универсално банкиране, банкиране на едро и банкиране на дребно
По-високо качество на услугите, свързани с банкирането на дребно	Интегрирано решение за банкиране на едро и дребно и автоматизация на банков клон, междинен софтуер
Персонален маркетинг	Управление на отношенията на банката с клиентите
Електронно банкиране	Технологии за он-лайн и оф-лайн банкиране
Кредитни карти (дебитни карти) смарт карти	Системи за авторизация и превключване, системи за управление и разплащания с банкови карти
Мениджмънт на риска и оценка на рентабилността	Управленски информационни системи и инструменти
Банкиране на едро	Системи за гарантиране на непрекъсваемост на операциите и на платежния процес

Процесът на избор на ИТ решение е сложен и изисква поетапен подход. На практика бизнес стратегията и цената са толкова съществени, колкото и технологията и функционалността. Погрешният избор на ИТ решение може не само да навреди върху оперативната дейност на компанията, но и върху отношението на клиентите към нея. В този смисъл единствено доброто идентифициране и разбиране на корпоративната визия, мисия и стратегия, както и задълбоченият анализ на съществуващите информационни технологии могат да доведат до вземане на оптималното решение.

Една от задачите, затрудняващи бизнес мениджърите по целия свят, е правилното дефиниране на съответствието между направените ИТ инвестиции и корпоративната мисия. Ежегодно огромни финансови ресурси се насочват към нови сфери, процеси и операции, замислени да поддържат различни корпоративни инициативи. При всеки цикъл на стратегическото планиране е необходимо да се определи кои от тях са най-важни от гледна точка на стратегическата цел¹. Не е проблем да се посочат първите пет или десет от тях, но възникват трудности, когато техният брой е голям и е необходимо точно да се идентифицира приоритетът им – въвеждане на нова система за клиентска информация, поддържаща маркетинга и продажбите, или на нова система за управление на риска, касаеща глобалните капиталови пазари. Постигането на синхрон между ИТ решения и бизнес стратегията не се възпрепятства единствено от трудностите при определяне на приоритетите и разпределението на ресурсите или от тези, възникващи при опита да се оцени ефектът от внедряването на дадено решение. Пробле-

¹ Нюйорската компания „United Management Technologies“ (UMT) разполага със специализирана методология и продукт за намирането на съответствие между ИТ решенията и предизвикателствата пред бизнеса.

мът идва от липсата на логичен, повтарящ се и доказал качествата си процес на постигане на консенсус между мениджърите в областта на стратегическия анализ и оперативните ИТ мениджъри. Всеки ИТ мениджър в ежедневието си се сблъсква с едни и същи въпроси: Как да оцени стойността на информационните и комуникационните системи? Как да намали риска от неуспех при внедряването им? Как да се докаже на бизнес отделите, че ИТ поддържат най-важните за тях процеси? Отговорът на тези въпроси се свежда до откриването на техника, която да гарантира, че точната сума финансови ресурси е изразходвана за точните проекти и операции, водещи компанията към реализиране на крайната стратегическа цел.

5. СТРАТЕГИИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ЕЛЕКТРОННИТЕ ФИНАНСОВИ УСЛУГИ В БЪЛГАРИЯ

5.1. Национален картов оператор БОРИКА и Интернет разплащания

Банковата организация за разплащания с използване на карти (БОРИКА) е създадена през 1993 г. като еднолично дружество на БНБ с решение на УС на БНБ. Съгласно преходните и заключителните разпоредби на Наредба 3 на БНБ за безналичните плащания и националната платежна система и Наредба 16 на БНБ за плащанията с банкови карти национален оператор на картовата система в Република България е БОРИКА ЕООД – системата за обслужване на плащания по операции с банкови карти¹ на територията на страната.

Като национален картов оператор БОРИКА обслужва 28 местни банки, практически всички банки, които издават банкови карти и приемат плащания с тях. Участници в БОРИКА са банките – издатели на банкови карти. Взаимните отношения между търговските банки – издатели на банкови карти, и БОРИКА се уреждат с договор. Отношенията между банките, приемащи плащания с банкови карти, и търговците, при които се плащат стоки и услуги с банкови карти, също се уреждат с договор.

Съгласно Наредба 3 на БНБ и Наредба 16 на БНБ като национален картов оператор и картова система БОРИКА изпълнява следните функции: 1) авторизира плащанията, извършени с местни дебитни и международни дебитни и кредитни карти (включващи картовите продукти на MasterCard, Visa, American Express и JCB), издадени от тези банки; 2) персонализира издаваните чрез дружеството банкови карти; 3) събира, систематизира и обработва платежни инструкции за

¹ Съгласно Наредба 16 на БНБ банковата карта е електронен платежен инструмент, върху който е записана информация по електронен начин и чрез която се извършват следните операции по електронен път: теглене на пари в брой чрез АТМ терминали; плащане на стоки и услуги и получаване на пари в брой чрез ПОС терминали; плащане на стоки и услуги чрез виртуални ПОС; превод между сметки и плащане на услуги чрез АТМ; справочни и други платежни и неплатежни операции. Банкова карта се издава само на физическо лице (картодържател) и се използва само лично от него. Тя се издава въз основа на договор за банкова карта, в който са указани правата, задълженията и отговорностите на банката издател и на картодържателя. Банковата карта е собственост на издателя. Издатели на банкови карти у нас са всички банки, които имат в издадената им от БНБ лицензия за банкова дейност издаване и управление на банкови карти.

безналични плащания чрез банкови карти; 4) преизчислява на многостранна нетна основа взаимните задължения на участниците и подава заявка за сетълмент на получените резултати към системата за брутен сетълмент в реално време RINGS по предварително определен график; 5) реализира връзка с международните картови системи MasterCard, Visa, American Express и посредници при извършването на сетълмент в RINGS на плащанията на територията на страната с банкови карти, издадени от местни банки по силата на договор между издателя и международна картова организация, като събира и обработва информацията за всички междубанкови плащания с такива карти и подава заявка за сетълмент в RINGS; 6) изпраща на банките информация за резултатите от сетълмента на изпълнените чрез нея плащания; 7) разработва операционни правила за функционирането на картовата система. БОРИКА разработва и поддържа: софтуер за авторизация и за връзка с други картови системи у нас и извън страната; приложен софтуер за АТМ и ПОС терминали, като ги тества и сертифицира; спецификации и софтуерни и хардуерни средства за криптографска защита при операции с банкови карти, извършва консултантски услуги по картови системи и плащания с банкови карти.

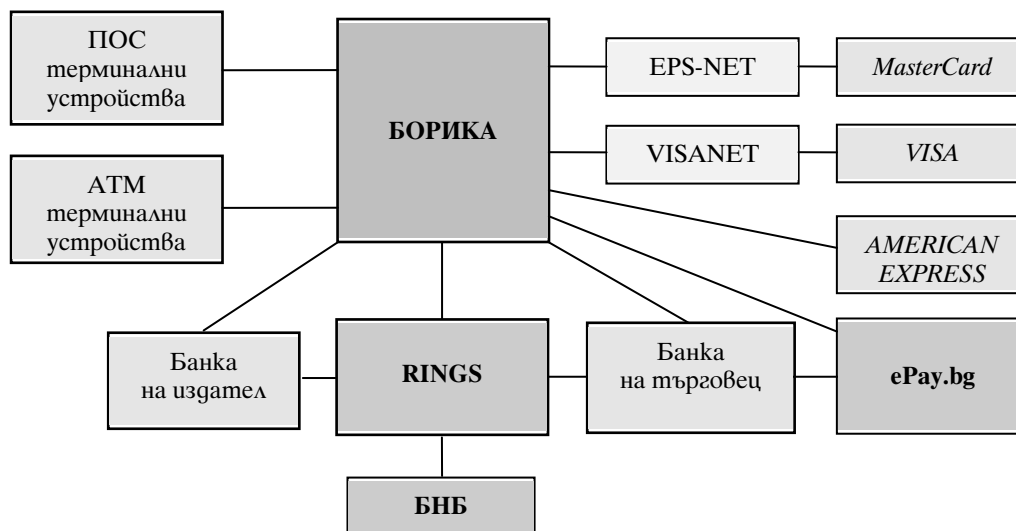
БОРИКА има он-лайн връзка с мрежите на MasterCard Europe (EPS-NET) от 1996 г., Visa International (VISANET) от 1997 г. и на American Express от 1999 г. Това прави възможни тегленето на пари в брой от всички банкомати в България и заплащането на стоки и услуги от ПОС терминали, свързани към БОРИКА, с всички картови продукти на тези организации. БОРИКА е включена към мрежата на American Express за приемане на карти AMEX от банкоматите и ПОС терминалите, свързани към системата, както и към системата ePay.bg и платежните сървъри, оперирани от Датамакс от 1999 г. БОРИКА е обслужваща организация (Member Service Provider) на MasterCard Europe и като такава обслужва 12 местни банки при издаване и авторизация на плащания с карти на MasterCard. Тя е организация процесор (Processor Company) на Visa International и като такава обслужва 6 местни банки при издаване и авторизация на плащания с карти на Visa. БОРИКА оперира авторизационната система STEPS на Белгийския картов оператор BANKSYS S.A. Тя има лиценз за технологията PROTON и PRISMA на Proton World за издаване на смарт карти.

БОРИКА функционира 24 часа в денонощието, 7 дни в седмицата. Приема платежни инструкции за безналични плащания чрез банкови карти всеки работен ден със следния график, одобрен от БНБ:

1. С вальор същия системен ден:

- от 11:00 ч на предходния ден до 00:30 ч на същия ден, като в 9:00 ч БОРИКА подава заявка за сетълмент в RINGS на преизчислените на многостранна нетна основа взаимни задължения на участниците;

- от 00:30 ч до 11:00 ч на същия системен ден, като в 14:00 ч БОРИКА подава заявка за сетълмент в RINGS на преизчислените на многостранна нетна основа взаимни задължения на участниците.



Фиг. 3.

2. С вальор следващия системен ден – след 11:00 ч.

Сетълментът на плащанията по операции с банкови карти се извършва чрез системата за брутен сетълмент в реално време RINGS, която започва да функционира от юни 2003 г. Сетълментът на всяко безналично плащане се извършва единствено по сметките за сетълмент в БНБ чрез прехвърляне на парични суми в левове между сметките за сетълмент на участниците в сетълмента. Сетълментът в БНБ е окончателен, след като се завери сметката на участника в сетълмента, който е получател на плащането. Нареджване за плащане не може да бъде оттеглено, след като сетълментът за него е извършен. След този момент нареждането не може да се отменя от участник в сетълмента или от трето лице. Окончателен е сетълментът, който е неотменим и безусловен. Сетълментът на плащанията с банкови карти за всяка заявка за сетълмент се извършва тогава, когато всички участници, които са в дебитна позиция, имат достатъчна наличност по техните сметки за сетълмент в БНБ.

След извършване на сетълмента RINGS изпраща обратно на БОРИКА съобщение за резултата от сетълмента съгласно правилата и процедурите на RINGS, а БОРИКА автоматично стартира процедури по подготовка на съобщения към участниците в сетълмента за този резултат. Банката на получателя на плащането заверява сметката на клиента в деня, в който е заверена нейната сметка за сетълмент в БНБ. При успешен сетълмент в RINGS плащането с банкова карта става окончателно и неотменимо в деня, в който то е прието за сетълмент от системата. БОРИКА посредничи при извършването на сетълмент в RINGS на плащанията на територията на страната с банкови карти, издадени от местни банки по силата на договор между издателя и международна картова организация, и изпраща на банките информация за резултатите от сетълмента на изпълнените чрез нея плащания.

Тъй като сетълментът на картовите плащания се извършва в RINGS, управлението на кредитния и на ликвидния риск в БОРИКА се извършва от банките участници и от RINGS. БОРИКА единствено наблюдава платежния процес с банкови карти и осигурява ясна и пълна информация на банките участници, които могат да следят плащанията по операции с банкови карти през своите отдалечени терминали. БОРИКА уведомява банките с дебитна позиция за техните задължения най-малко 30 минути, преди да се подаде заявка за сетълмент в RINGS. По този начин банките могат да си осигурят необходимите средства по сетълмент сметките си в RINGS. Във връзка с управлението на ликвидността след приключване на сетълмента в БНБ и получаването на данните за резултата от сетълмента от RINGS БОРИКА предоставя на всяка банка – участник в сетълмента, информация за извършените или получените от нея платежни операции с банкови карти. БОРИКА информира и за състоянието на АТМ и ПОС терминалите, комуникационните устройства, банковите карти, правилата и процедурите, техническите спецификации и договорните споразумения.

Като инструмент за управление на кредитния риск лимити за възникнали задължения между участниците в БОРИКА и лимити, определени от БОРИКА ЕООД, не съществуват. Все пак с цел управление на ликвидността банките и БНБ могат да задават лимити по сметките за сетълмент. Банките издатели могат да задават и авторизационни лимити чрез промяна на параметрите на отдалечения екран. Лимитите могат да бъдат кредитни – по банкова карта, или лимити на брой на трансакциите. БОРИКА осигурява стимули на участниците в системата за управление и ограничаване на кредитния и на ликвидния риск чрез своята ценова политика. Предлаганите от БОРИКА услуги се заплащат съгласно установен цено-разпис.

БОРИКА осигурява достъп до допълнителни финансови ресурси за участниците си чрез Резервен обезпечителен фонд (РОФ) към RINGS, регламентиран с Наредба 3 на БНБ и Правилник за управление и опериране на Резервен обезпечителен фонд. РОФ е допълнителен гаранционен механизъм за осигуряване сетълмент на плащанията, иницирани от системните оператори към RINGS. Фондът се формира от отчисления от сметките за сетълмент на търговските банки. Средствата от РОФ се съхраняват в отделна сметка в БНБ. В РОФ участва задължително всяка банка с дялово участие, определено в процентно отношение спрямо общия размер на средствата във фонда¹. При възникване на необходимост от допълнителни средства за осигуряване на сетълмента на подадените от системните оператори заявки за сетълмент всяка банка има право да ползва средства от РОФ: 1) до размера на собственото си дялово участие – без допълнителни изисквания и без начисляване на лихва; 2) в размер, надхвърлящ два пъти дяловото участие – срещу предоставено обезпечение под формата на ДЦК или чужда валута (евро, щатски долари или швейцарски франкове), поддържана по резервни сметки на банките в

¹ Дяловото участие на дадена банка в РОФ е съобразено с мястото на съответната банка в общия обем на плащанията и с максималния дисбаланс между получените и извършените плащания, който зависи до голяма степен от клиентската структура на банката. Размерът на РОФ е съобразен с максималното единично задължение за сетълмент на участник, като са взети предвид и други фактори: трайните сезонни влияния върху месечната цикличност на ликвидността в банковата система и възходящата динамика на общия обем плащания.

БНБ. Така всяка банка може да ползва средства от РОФ до трикратния размер на дяловото си участие в него. Средствата от фонда се предоставят като „овърнайт“ и стават изискуеми в началото на системния ден на RINGS, следващ датата на предоставянето им. При ползване на кредит от РОФ банките заплащат лихва. До настоящия момент РОФ не е задействан.

От включването на първия банкомат и ПОС терминал към БОРИКА през 1995 г. и извършването на първата междубанкова трансакция с банкова карта през януари 1996 г. развитието на картовите плащания в България бележи голям напредък. Важен фактор за ускоряването му е въвеждането на паричния съвет през юли 1997 г., съдействал за постигане на банкова стабилност и по-висок икономически растеж. Към 01.02.2004 г. броят на инсталираните АТМ и ПОС терминали в страната възлиза съответно на 1263 и 3959, от които в София респ. 407 и 1467. Издадените банкови карти са 2 510 624 броя, сред които 2 329 163 национални дебитни карти с логото на БОРИКА, 928 149 международни дебитни карти Maestro, 98 253 местни дебитни карти Visa Electron, 40 762 международни дебитни карти Visa Electron, 16 354 международни кредитни карти Visa и 24 184 международни кредитни карти MasterCard.

Съвременните световни тенденции, наложени от трите големи картови организации Europe International, MasterCard и Visa International, са насочени към подмяна на картите с магнитна ивица със смарт карти. Смарт картата е пластмасова с вграден върху нея чип, позволяващ извършване на изчисления и съхраняване на данни в наличната памет. Нарича се смарт, т.е. интелигентна, тъй като е активна – може да получава информация, да я обработва и впоследствие да взема решение¹. Предимствата ѝ са бързина, защита, ниски разходи, многофункционалност, гъвкавост², а приложенията ѝ са необозрими – от дебитни и кредитни карти, през електронно портмоне и платени телефони до плащания през Интернет и социална дейност.

За гарантиране на съвместимостта се разработват и разпространяват спецификациите EMV (EMV Specifications for Payment Systems) и тези за електронно портмоне CEPS (Common Electronic Purse Specifications). MasterCard и Visa International имат даден срок за миграцията към смарт карти – 01.01.2005 г. за страните от Европа във връзка с прехвърлянето на загубите и отговорността при злоупотреби с банкови карти. Ако след определения за миграцията срок възникне злоупотреба от използването на банкова карта, загубата се поема вече от страната, приемаща плащането, ако тя не е мигрирала към смарт карти. По тази причина се нала-

¹ Например, ако картата се постави в терминал, той изпраща към чипа своя цифров подпис. В случай че последният съответства на параметрите, заложили в паметта на чипа, съхранените в нея файлове се отварят и данните са видими за терминала. Аналогично картата изпраща своя сертификат към терминала и неговият микропроцесор го валидира. Тази взаимна проверка се извършва в оф-лайн режим, т.е. без да е нужно терминалното устройство да се свързва с централната система, и отнема само части от секундата.

² Смарт картите изпълняват защитени чрез сложни механизми оф-лайн трансакции за части от секундата, докато за он-лайн трансакциите са нужни няколко секунди. Тъй като авторизацията е в оф-лайн режим и телекомуникационните разходи на търговците спадат, приемането на плащания с малка стойност става изгодно за тях. Те се използват не само за изпълнение на трансакции от АТМ и ПОС, но и чрез Интернет, публични платени телефони, платени телевизионни канали, мобилни телефони.

за преходът да се осъществи до 2005 г. и българската банкова общност участва активно в този процес. През 2001 г. БНБ дава разрешение за закупуването на технологията за плащания със смарт карти на Proton International.

Стратегическите цели и проекти в развитието на БОРИКА са продуктувани от световните тенденции и са насочени към използване на нови електронни платежни инструменти, повишаване на електронната защита на информацията, гарантиране сигурността на системата и надеждността на операциите¹.

• **Гарантиране сигурността на системата и надеждността на операциите** като стратегическа цел на БОРИКА. Първостепенно значение за системите за електронни плащания имат елементите на сигурността – дейностите по идентификация, авторизация и защита на съобщенията трябва да са поверени на стабилни механизми – асиметрични криптиращи алгоритми, уникални номера на трансакции, сигурни мрежови протоколи и др.² Основните компоненти на политиката по сигурността на БОРИКА са: издаване и поддържане на пароли за достъп до машините на БОРИКА (производствена, развойна и тестова); обновяване на системния софтуер (проверка за нови версии, провеждане на тестове и внедряване на новите версии); дефиниране на различни групи потребители за достъп до машините на БОРИКА; осигуряване на достъп на банките участници до БОРИКА по некомутируема комуникационна линия; провеждане на периодичен одит на сигурността на системите. БОРИКА разработва авторизационен софтуер, софтуер за банкомати и ПОС терминали и софтуерни и хардуерни средства за криптографска защита.

С оглед гарантиране надеждността на операциите БОРИКА: поддържа ясни и точни правила за работа на системата; гарантира непрекъсваем процес на работа на системата; поддържа регистър на възникнали събития; внася корекции и развива приложния софтуер на БОРИКА; осигурява пълно дублиране на хардуерните средства (компютри и комуникационни линии); наблюдава капацитета и скоростта на изпълнение на процесите в системата; регистрира и управлява всички системни събития.

• **Система EMV** – миграция към смарт карти на базата на стандарта EMV за приложенията дебит/кредит на MasterCard и Visa. От 01.12.2001 г. БОРИКА стартира стратегически проект за миграция на авторизационната система, на свързаните към нея устройства и на техническото обслужване на издаваните картови продукти на тези организации към EMV. Тъй като въвеждането на смарт карти изисква огромни инвестиции, ресурси и съвместни усилия от всички участници (банки, търговци, картови оператори и доставчици на оборудване), а редица търговски банки са членове и на двете организации, възниква необходимостта от прилагане на чип-технология, позволяваща кодиране на приложенията дебит/кредит на MasterCard и на Visa. Във връзка с това на 12.10.2002 г. с подкре-

¹ Съгласно Основен принцип VII „Сигурност и надеждност на операциите“ на Комитета по платежни и сетълмент системи на Банката за международен сетълмент платежната система трябва да осигурява висока степен на сигурност и надеждност на операциите и трябва да има установени мерки за навременно изпълнение на дневните операции при настъпването на непредвидени сумации. (Committee on Payment and Settlement Systems, Core Principles for Systemically Important Payment Systems, Bank for International Settlement, January 2001.)

² Димитрова, С., Системи за разплащания в електронната търговия, *Банки и Финанси*, бр. 35, 17 септември 2001, с. 11.

пата на БНБ е учреден Национален комитет за миграция към EMV. Неговата основна задача е да взема решения по организационни и технологични въпроси, свързани с миграцията към банкови карти на базата на стандарта EMV, и да приема национални спецификации за издаване на карти и за устройства, от които се извършват платежни трансакции с карти на базата на EMV¹.

• **Система Balcards** – това е система за сигурни трансгранични плащания на стоки и услуги чрез Интернет, чрез смарт карти и чрез създаване на нови електронни платежни инструменти като електронното портмоне. Тя е разработена изцяло от БОРИКА на базата на технологията Proton Prisma и представлява първата реализация на международния стандарт за електронно портмоне CEPS. Издатели на BALCARD са банките Eurobank (Гърция), Българска Пощенска Банка (България), Bank Post (Румъния) и JCS Payment Systems (Кипърският национален картов оператор). Централната изчислителна система и платежните сървъри на BALCARD са инсталирани в БОРИКА и се оперират от БОРИКА. Като еквивалент на парите в брой и най-близък до тях платежен инструмент в електронната среда е електронното портмоне. Стандартът за електронно портмоне CEPS включва основните области: а) зареждане – чрез дебитуване на банкова сметка, дебитна трансакция по кредитна карта, от терминал за сметка на кеш, през Интернет, стационарен или мобилен телефон или РС, терминал, включен в друга схема за електронно портмоне; б) поддръжка на множество валути – върху една карта могат да съществуват няколко електронни портмонета (едно в местна валута и няколко за ползване в чужбина); в) съдържание на допълнителна информация за плащанията на клиента, финансовото му състояние, номерата на банковите му карти, цифров сертификат, който го идентифицира, персонални данни, служебна информация за ускоряване на трансакциите и т.н. с цел спестяване въвеждането на едни и същи данни при всяко заплащане на дадена покупка; г) покупки – очаквани (в магазин на ПОС), неочаквани (билети), покупки с растящ обем (платен телефон); д) висока защита – системите са напълно проследяеми, трансакциите за покупка са в оф-лайн режим и изискват криптиране на публичен ключ и управление на ключовете за автентификация между картата и терминала.

• **Разплащания чрез Интернет**². БОРИКА е свързана със системата ePay.bg и платежните сървъри, оперирани от Датамакс. БОРИКА реализира връзката между ePay.bg и банковата система, приема заявките от ePay.bg, преобразува ги и авторизира операциите. Това позволява на тържателите на дебитни карти да заплащат стоки и услуги чрез Интернет, да плащат сметки за телефон, парно, ток, данъци, да зареждат предплатени карти за мобилни телефони и за достъп до Интернет, да зареждат депозити за мобилни оператори от банкомати. Търгов-

¹ Например EMV стандартът има реализация във Великобритания – схемата UKIS, в Словакия – схемата „off the shelf“, и в други страни. В Европа има 25 схеми за електронно портмоне (при 72 в световен мащаб), които до момента са несъвместими, но с желание за съвместна работа особено след като евро то замести националните европейски валути. Съвместната работа означава да се осигурят унифициран интерфейс карта – терминал, „и идентични условия за клиринг и сетълмент на трансакциите между операторите на различните схеми.“

² По принцип плащането чрез Интернет е плащането на стоки и услуги, при което като среда за обмен на данните за плащането се използва мрежата Интернет.

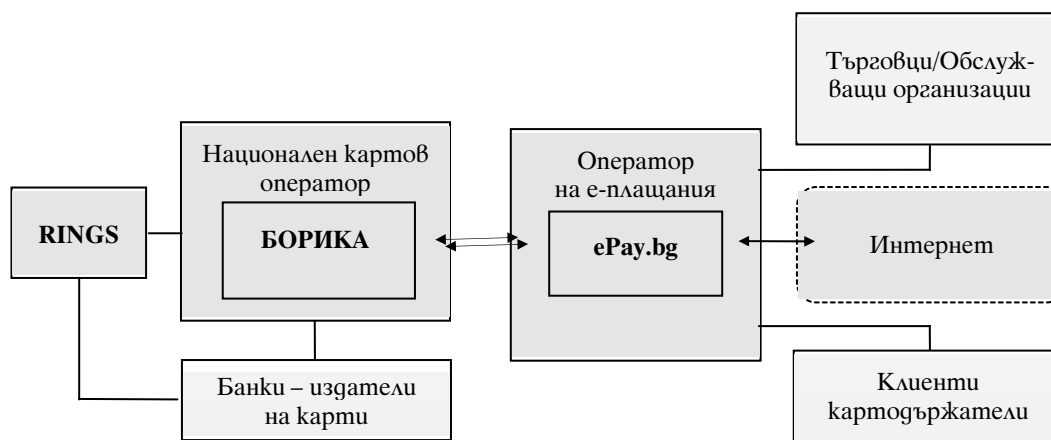
циите/обслужващите организации могат да приемат плащания на стоки и услуги чрез Интернет с местни дебитни и/или международни кредитни карти. ЕРау.bg е първата българска система, която посредничи между БОРИКА и търговците, които искат да получават електронни плащания през Интернет от банкови карти. Тя се откроява като лидер сред множеството платежни системи за електронна търговия и се радва на все по-голямо доверие от страна на потребителите. Интерес представлява фактът, че чрез подобни платежни системи за електронна търговия „у нас трайно се наложи посредничеството на трета страна“¹ за разлика от световната практика за плащане с кредитни карти.

За да извършва плащания през Интернет, потребителят трябва да има дебитна карта, обслужвана от БОРИКА и издадена от банка, участваща в еРау.bg. Той трябва да регистрира картата през АТМ за извършване на плащания през Интернет. Търговецът трябва да има сметка в банка, с която е сключил договор за плащания чрез ПОС. Системата еРау.bg позволява на клиентите си търговци да ползват виртуален ПОС, за да избегнат банковите такси върху сделките чрез ПОС. При началната си регистрация в еРау.bg търговецът и картодържателят получават идентификационни кодове, които „маскират“ данните за техните карти или ПОС устройства съответно. След като попълнят информацията за своите профили, те получават уникален номер за идентификация и комуникация (КИН на картодържателя; ТИН на търговеца). От гледна точка на системата и двете страни имат потребителско име и парола, което отговаря на профила им, към който могат да се свържат повече от една карта или ПОС. Следващите влизания в еРау.bg са именно чрез потребителското име и паролата². Търговецът трябва да реализира своите системи за връзка с потребителите и с еРау.bg, които са: собствен WEB сайт; WEB страница; WEB сървър на самата система.

Механизмът на плащане на стоки и услуги с банкова карта посредством Интернет чрез системата еРау.bg е показан на фиг. 4. Картодържателят нарежда в WEB сайта на търговеца плащане към конкретен ПОС, но еРау.bg не издава нареждане за плащане, а изчаква потвърждение от картодържателя. Така последният е защитен от неправомерно използване на неговия КИН и може да откаже плащане, което погрешно е иницирал. Потвърждението изисква той да се идентифицира пред еРау.bg със своето потребителско име и парола и едва тогава да избере карта, от която да плати и да потвърди плащането. След нареждането на картодържателя за плащане еРау.bg изпраща към БОРИКА информацията за банковата карта, ПОС терминала, към който трябва да се извърши плащането, и сумата. Търговецът се уведомява, че клиентски идентификационен номер е направил плащане към него. В деня след нареждането за плащане БОРИКА изпраща съобщение до банката на търговеца за заверяване на сметката му, а банката удържа от сметката му такса за извършване на операцията, като картодържателят не плаща нищо.

¹ Божинов, Б., Догонваме Европа в новостите при банковите карти, но не и в използването им, в. „Пари“, 19 декември 2002, с. 8.

² При регистрацията на търговеца има специфика, че за еРау.bg е от значение дали той извършва физическа доставка на стоки, или само предоставя услуги по Интернет с цел да не се получава клиентският адрес за фактури, ако извършва услуги само по Интернет.



Фиг. 4.

В началото на 2004 г. е въведена нова услуга – картодържателите на всички банки, включени в услугите плащане на стоки и услуги по Интернет и по телефона чрез системите ePay.bg и ePay.Voice и плащане на сметки за услуги чрез банкомат, безплатно да проверяват по всяко време текущата наличност по картите си в системата на БОРИКА посредством Интернет чрез системата ePay.bg. По принцип системата ePay.Voice позволява от стационарен цифров или от мобилен телефон всеки да чуе задържанятия си за ток, парно, телефон и други и да ги плати с банковата си карта. Могат да се зареждат предплатени ваучери на GSM оператори, Интернет доставчици, оператори на Voice Over IP услуги и др. За включване в ePay.Voice е нужно клиентът първоначално да се регистрира в банката – издател на неговата карта, или на банкомат. И при двата случая той указва телефоните, които ще ползва за прослушване на задълженията си, и абонатните номера или телефони, които желае да плаща. Генерира се 8-цифров код за достъп, който клиентът въвежда на определен телефонен номер за активиране на услугата и получава индивидуален 4-цифрен потребителски код. След като се регистрира в ePay.Voice, клиентът може да добавя нови абонатни или телефонни номера, които желае да плаща. Той получава информация за сметките, които може да плати, дължимите от него суми по регистрирани услуги и допълнителна информация за всички сметки, които не са активни за плащане към момента на обаждането с причината за това (изтекъл срок, вече платена сметка и др.). Подновяване на картата поради изтичане на срока ѝ или прекратяване на регистрацията клиентът прави в банков клон или на банкомат според това, къде първоначално е регистриран.

Съгласно Закона за БНБ БНБ съдейства за създаването и функционирането на ефективни платежни механизми. От април 2003 г. БНБ осъществява надзор на платежните и сѐтълмент системи, функциониращи на територията на страната. Във връзка с това БНБ извършва наблюдение, оценка и анализ на съвместимостта на платежните и сѐтълмент системи със стандартите и препоръките на Банката за международен сѐтълмент, Международната организация на комисиите по ценни книжа, Европейската централна банка и Европейската система на централни банки. По такъв начин БНБ цели да гарантира безпроблемното функ-

ционирание на платежните системи и стабилността на финансовия сектор. През 2004 г. е завършена надзорната проверка от страна на БНБ на Системата за обслужване на плащания по операции с банкови карти на територията на страната БОРИКА, като резултатът от проверката е висока степен на съответствие на системата с международната практика и стандарти. Набелязаните последващи действия са свързани главно с разширяване на техническите възможности на БОРИКА и подобряване на връзките между оператора на системата и нейните потребители¹.

5.2. Развитие на електронното банкиране в България

Електронното банкиране най-общо се характеризира с използването на модерни информационни и комуникационни технологии за улесняване достъпа на клиента до продуктите и услугите, предлагани от банката². Тук липсва пряк контакт между клиента и банковия персонал, т.е. банкирането е отдалечено. Е-банкирането представлява осигуряване на банкови продукти и услуги по електронен път по следните начини: а) *телефонно банкиране*, когато се ползват телефонни линии за гласова комуникация между банката и клиента; б) *GSM/WAP банкиране*, където клиентът може чрез мобилна връзка с банката да прави справки по банковите си сметки, операции по тях, да получава финансова информация и др.; в) *Интернет банкиране*, където Интернет се използва като среда за пренос на данни. Клиентът може да ползва всички продукти и услуги на банката, с която работи, дори и на места, където тя няма офиси или клонове, без оглед на работното време. Клиентът може да използва компютърен модем (dial-up връзка) до банковия клон и специализиран банков софтуер за връзка към системата за електронно банкиране (т.нар. РС банкиране) или софтуер, достъпен чрез Интернет (Интернет банкиране). И в двата случая банката предоставя на клиента ключове (сертификати) и парола за кодиране на комуникациите и потвърждаване на самоличността му; г) *банкиране чрез пренос на данни по други електронни канали*³.

Електронното банкиране е вълната на бъдещето. То осигурява огромни предимства за банките и техните клиенти по отношение на бързината и надеждността на услугите, разходите по трансакциите, ефективността и конкурентоспособността на операциите⁴. Автоматизират се рутинните процеси за съставяне на платежни документи и осчетоводяване на извършените плащания, ускорява се платежният процес, оптимизира се банковата дейност, минимизира се рискът от допускане на грешки, поддържа се висока степен на сигурност и се уп-

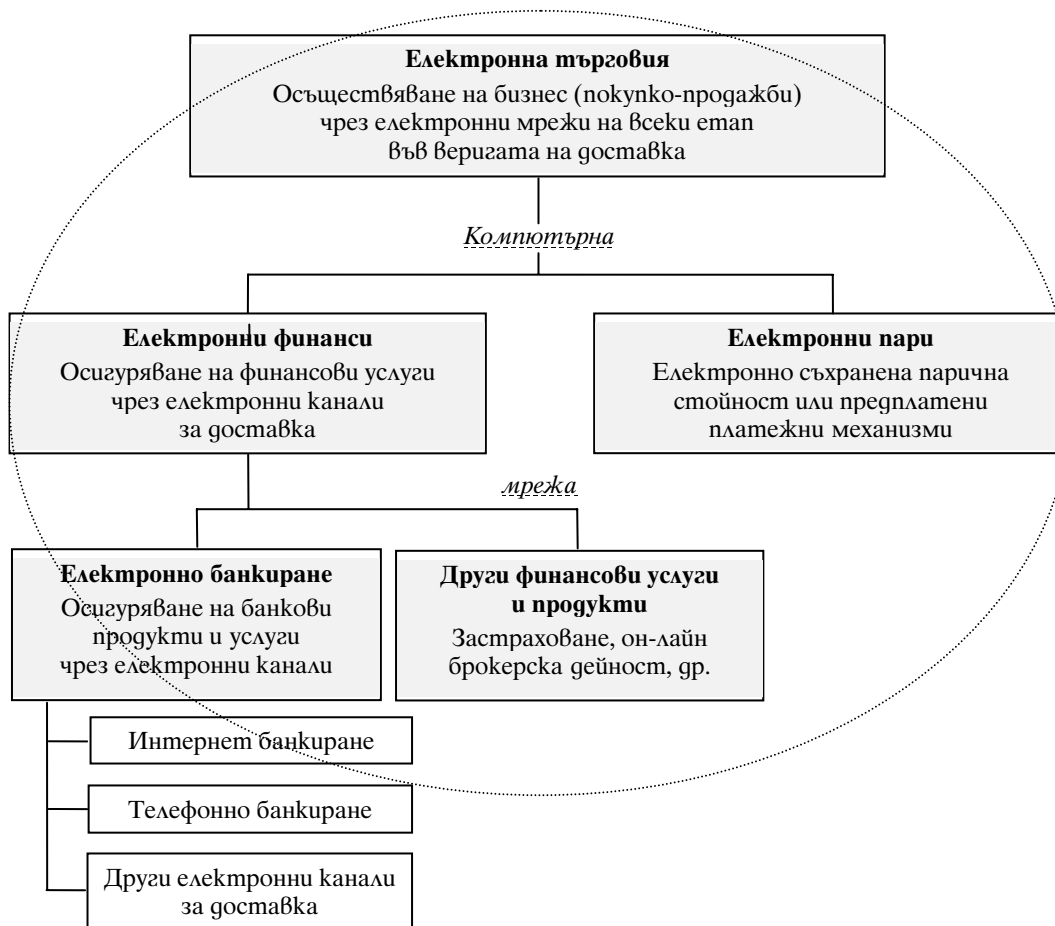
¹ БНБ. Годишен отчет 2003. Издание на БНБ, 2004, с. 36.

² Граматиков, М., Виртуалните банкови клонове налагат промени в нормативната уредба, *Банкови информационни технологии*, бр. 2, 2002, с. 24.

³ Ако клиентът ползва многоцелеви АТМ-терминали, инсталирани от банката, се говори за „самобанкиране“. (Божинев, Б., *Електронните пари*, изд. „Абагар“, В. Търново, 2000, с. 19.)

⁴ Nsouli, S., A. Schaechter, Challenges of the „E-Banking Revolution“, *Finance & Development*, September 2002, p. 48.

ражнява допълнителен контрол от банката¹. Важно предимство на новите банкови информационни технологии е тяхната способност да „подобрят обработката и анализа на информацията“².



Фиг. 5.

Електронното банкиране се различава от електронните пари по това, че при е-пари салдата не се съхраняват във финансови сметки при банките. Правната дефиниция на електронните пари е установена в Директива 2000/46/ЕС – парична стойност, представена чрез вземане към издателя, която се съхранява върху електронен инструмент, издава се срещу получени средства в размер, не по-малък от самата емитирана парична стойност, и се приема като платежно средство

¹ Иванов, К., Електронно банкиране (същност, предимства, особености), *Български счетоводител*, бр. 13, 2003, с. 9.

² Audibert, J., The Impact of New Technology on Cash Management Products and Services, *FX & MM*, 2001, p. 6.

от лица, различни от издателя¹. Тази дефиниция е „достатъчно гъвкава и едновременно с това изчерпателна, за да бъде възприета като надеждна база и за по-всеобхватна регулативна хармонизация, включваща юрисдикции извън обединена Европа“². Директива 2000/46/ЕС е един от базисните елементи на регулациите, предназначени за създаване на единен пазар в е-търговията и он-лайн финансовите услуги³.

В момента у нас се обсъжда проект на закон за безналичните преводи, електронните платежни инструменти и платежните системи, където изцяло ще бъдат регламентирани въпросите, свързани с извършването на преводи на средства на територията на страната, на презгранични преводи, издаването и използването на електронни платежни инструменти, създаването, оперирането и надзора на платежни системи и уреждането на спорове във връзка с платежните системи. Същността на електронните платежни инструменти е да позволяват достъп до електронно регистрирани или съхранени пари и да дават възможност да се правят депозити, тегления, преводи и други операции чрез електронни и други технически способи. Електронният платежен инструмент може да е платежен инструмент за отдалечен достъп или инструмент за електронни пари. Негов издател могат да бъдат БНБ, търговски банки и клонове на чужди банки, оправомощени за това, както и други лица, упълномощени по смисъла на нормативен акт. Всяко физическо или юридическо лице може да бъде оправомощен държател на електронен платежен инструмент, ако на него е издаден такъв инструмент въз основа на сключено споразумение за издаването и използването му. Платежният инструмент за отдалечен достъп позволява на оправомощения държател да има достъп до финансови средства чрез използването на електронни или други технически способи, т.е. банкова карта и електронно банково платежно нареждане. Инструментът за електронни пари е електронен инструмент, съхраняващ чрез чип-технология електронни пари върху банкова карта или друго електронно пособие и приеман като средство за разплащане от лица, различни от издателя. Електронните пари се дефинират като парична стойност в електронен вид, която представлява парично задължение на издателя, и е съхранена върху платежен инструмент за електронни пари. Е-пари се издават само след предварително получаване на средства в размер, не по-малък от паричната им стойност. Развитие на е-пари, т.е. на „единиците покупателна способност, които се използват и трансформират единствено по електронни пътища, маркира края на монопола на националните пари“⁴, рефлектира силно върху ефективността на банковото и платежното посредничество, паричната политика и паричната трансмисия.

Българската банкова индустрия се стреми да се адаптира към бързото развитие на електронния бизнес. Банките, опериращи на територията на страната, не

¹ Directive 2000/46/EC of the European Parliament and of the Council of 18 September 2000 on the taking up, pursuit of and prudential supervision of the business of electronic money institutions, *Official Journal* L 275, 27/10/2000, p. 0039-0043.

² Грозев, Р., Издаването на електронни пари – правни проблеми и възможни регулативни разрешения, *Търговско право*, бр. 1/2001, с. 69.

³ Lang, W., J. Casanova, S. Brown, European Initiatives for Online Financial Services, Part 1: The Regulation of Electronic Money, *Bufferworths Journal of International Banking and Financial Law*, June 2002, p. 242.

⁴ Coen, B., Les enjeux de la monnaie électronique, *Problemes économiques*, No. 2.766, 19 juin 2002, p. 1.

изостават от световните тенденции и ускорено въвеждат е-банкиране. Те разработват продукти, предназначени за приложение в тази област, и разширяват използването на компютърните технологии. Банките предлагат различни форми на е-банкиране – РС, Интернет, телефонно, GSM банкиране. Те обхващат както чисто справочни услуги (като информация за сметки, обменни курсове и др.), така и активни операции (нареждания за плащане, инициране на незабавно инкасо и др.). Приемането на Закона за електронния документ и електронния подпис допринесе за повишаването на доверието в е-услуги и за разширяването на кръга на техните потребители чрез „създаване на сигурност в електронния обмен на данни и в откритите мрежи изобщо“¹.

Банките, предлагащи Интернет банкиране, са Булбанк, ТБ „Биохим“, Обединена българска банка, Банка ДСК, Първа инвестиционна банка, ТБ „Алианс България“, ТБ „Хеброс“, БНП Париба, Пощенска банка, Евробанк, Централна кооперативна банка, Насърчителна банка, Корпоративна банка, Общинска банка, Инвестбанк, ТБ „Юнионбанк“, Стопанска и инвестиционна банка, Първа източно-международна банка, ING Bank, Райфайзенбанк. Електронните продукти и услуги, които предлагат някои от посочените банки, са описани по-долу.

Булбанк осигурява за своите клиенти отдалечен достъп до широк кръг банкови услуги. Развитието на е-услуги е приоритет за банката като неразделна част от стратегията за мултифункционално банкиране на UniCredito Group. Булбанк използва две системи за е-банкиране: TeleBANK и Phonebank. TeleBANK е интегрирана корпоративна система за цялостни е-разплащания, която е достъпна чрез dial-up връзка към банката или чрез Интернет. Така клиентите получават надежден начин за дистанционно ползване на цялата гама от ежедневни банкови продукти и услуги (справки за салдото и движението по сметките си и за валутните курсове, искане за незабавно инкасо в левове, генериране на платежни нареждания в левове и във валута, извършване на сделки за покупко-продажба на валута, автоматично инициране на масови плащания, откриване, промяна и закриване на текущи и депозитни сметки, и др.). Phonebank е система за е-банкиране, достъпна чрез пълната гама от преки канали за WEB и WAP (dial-up към банката или Интернет), voice, fax, e-mail, sms. Осигурява на клиентите добър начин за мобилно използване на банкова информация и други услуги при гарантирана сигурност.

Обединена българска банка (ОББ) предлага четири вида е-банкови услуги, както следва: а. РС банкиране – връзка между офиса на фирмата клиент и ОББ чрез инсталиран специализиран софтуер на клиентския компютър. Подходящо е главно за корпоративни клиенти. Достъпни са справочни услуги и активни операции. б. Телефонно банкиране – за него е достатъчен стандартен телефон, като линията не е от значение (аналогова с тонално избиране/цифрова/стационарна/мобилна). Услугата позволява справки за салда и движения по сметки (за деня, за 3 или 5 дни назад) и за валутни курсове², прехвърляне от сметка по сметка и нареждане по сметка, получаване на данни за задължения, за комунални услуги и др. в. GSM банкиране – обхваща проверка на актуално салдо по сметка и проследяване на движе-

¹ Йорданова, М., Електронна търговия и електронен подпис, *Банки. Инвестиции. Пазари*, кн. 7/2000, с. 27.

² Информацията за салдата и валутните курсове може да се върне по факс, телефон, е-пошта или като sms, а за движенията – по факс или е-поща.

ния по сметка, информация за обменни курсове и състояние на наредени операции, трансфер на средства между левови сметки на клиента и преводи от негови сметки към други лица, плащане на битови услуги, запамятаване на данни за бенефициента. За да се ползва тази услуга е нужен GSM апарат, поддържащ WAP протокол и одобрен от ОББ. Сигурността се гарантира чрез модерна технология за защита при пренос на информация и потребителска парола. г. Интернет банкиране – за целта е необходим Интернет достъп и инсталиран браузър Microsoft Internet Explorer 5.0 или по-висока версия. ОББ дава инструкции за ползването на системата, публичния ключ на институцията и сертификат на клиента. Услугата включва справки за сметки и валутни курсове, журнал с трансакции, платежни нареждания, в т.ч. за плащане към бюджета, работа с инкаса.

Първа инвестиционна банка (ПИБ) единствена засега има институционализиран Виртуален банков клон като една от вариациите на Интернет банкирането. Във Виртуалния клон се предлагат всички продукти и услуги на банката – откриване на разплащателни сметки в лева и валута и извършване на операции по тях, издаване на дебитни карти по разплащателна сметка, откриване и закриване на срочни депозити в левове и във валута, извършване на левови и валутни преводи в системата на ПИБ в реално време, инициране на искане за незабавно инкасо, обработка на инкаса, иницирани към клиента, покупко-продажба на валута, даване на нареждане за откриване на акредитиви и гаранции, получаване на извлечения в реално време за всички сметки, нареждане за масово плащане, заявки за теглене на каса в произволно избран клон на банката от клиенти на Виртуалния банков клон, захранване на откритите сметки във Виртуалния банков клон на ПИБ от касите на всички клонове на банката с вътрешни и международни преводи, информация за лихвите, таксите, комисионите и валутните курсове на ПИБ, коментари за състоянието и тенденциите на валутните и капиталовите пазари у нас и в чужбина. ПИБ предлага услугата „Home banking“ (домашно банкиране или т.нар. домашна банка) за своите клиенти, предимно корпоративни. Така се реализира възможност за интерфейс между клиента и банковата информационна система. Клиентите могат да нареждат преводи в лева и валута, да купуват и продават валута и ДЦК, да подават искания за кредити, да откриват и усвояват акредитиви, незабавни инкаса, да получават извлечения за сметки в произволен момент и за произволен период през текущата година, справки за плащанията от АТМ и ПОС с корпоративни дебитни карти и др. Освен стандартни операции с дебитни карти ПИБ позволява с тях да се извършват плащания през Интернет и да се плащат сметки за ток, парно, телефон. През Интернет могат да се получат и извлечения за сметки – с една регистрирана карта за всички сметки в банката в лева и валута.

ТБ „Биохим“ предлага е-продукти и услуги като електронни дебитни карти БОРИКА с местен достъп за физически и юридически лица, карти „Идентика“ – система за е-идентификация на клиенти на банката, които могат да извършват операции с фирмени сметки от всеки неин клон, международни дебитни карти Cirrus/Maestro и международни кредитни карти Eurocard/MasterCard, услугата „Електронна банка MultiCash“, плащания в Интернет с дебитни карти чрез системите ePay.bg и ePay.Voice.

Евробанк също предлага услугата „Home banking“, като комуникацията се осъществява по комутируема линия с оф-лайн приемане и предаване на информация. Банката изготвя за клиентите си файлове с информация за движението

по сметките плюс обща банкова информация. Всеки потребител на услугата поддържа своя локална база данни, която е извадка от базата данни на банката в частта, която го касае. Изпратеният от банката нов файл се импортира в нея и така клиентът притежава актуализирана информация към определен момент (4-5 пъти дневно). За поддържане на сигурността се използват три пароли. Евробанк поддържа и услугата GSM банкиране, която осигурява на клиентите си, регистрирани в WEB сайта на банката, бърз и лесен начин за получаване на данни за валутните курсове и състоянията по сметките. Те получават тази информация на GSM апаратите си.

СИБанк предлага на своите клиенти отдалечено банкиране и телефонно банкиране при използване на функциите на телефонната информационна система. Първата услуга позволява да се извършват ежедневни банкови трансакции без клиентът да напуска офиса си. Нейните функции обхващат инициране на платежни документи, изпращане на файлове в определен формат, свързани с допълнително договорени е-услуги, изпращане на писма или попълнени формуляри в електронен вид, получаване на данни за иницирани и получени платежни документи, за състоянието на заявените от клиента сметки и извършените от него трансакции и др. Връзката е по комутируема телефонна линия, като обменната информация е криптирана. Идентификацията на потребителите е чрез система от уникален ключ и парола. Чрез „Информационни услуги по телефон, факс, телекс и e-mail“ клиентите получават обща и персонална актуална финансова информация.

Централна кооперативна банка осигурява електронно бизнес банкиране „ТелеБанк“, при което дистанционно се извършват операциите: управление на сметки, платежни нареждания, искане и съгласие за незабавно инкасо, получаване на оперативна и справочна информация. Клиентите могат да задават нива на достъп и привилегии на своите акаунти и на достъпа до тях. ЦКБ е включена в системата БОРИКА и издава местни дебитни карти. Тя е участник и в ePay.bg, така че картодържателите ѝ могат да заплащат стоки и услуги през Интернет.

ТБ „Юнионбанк“ предлага услугата „Home banking“, като клиентът се свързва с банката чрез РС в удобно за него време. Той може да въвежда платежни нареждания и плащания в брой в левове, трансфери с чужда валута, заявки за покупко-продажба на валута, масови плащания и др. Банката работи индивидуално с всеки корпоративен клиент, разработва специален софтуер за връзка на корпоративните системи с банковите и минимизира обработката при клиента. Тази услуга е обезпечена със система за защита срещу неоторизиран достъп при приемане и предване на данни. Електронни кредитни карти AMEX – предоставят възможност за ползване на кредит за плащания в произволна валута и теглене в брой, намаления при покупка на самолетни билети, застраховки при злополуки и др. Електронни дебитни карти в левове – ползват се за теглене на пари в брой от цялата страна, за плащане на покупки и услуги чрез ПОС, трансфер на суми между различни сметки и др.

Електронното банкиране на ING Bank се базира на продукта MultiCash, който има два модула – за местни и за международни плащания. Това позволява на клиента да инструктира банката за плащанията, които той желае да нареди в левове или във валута, да обмени валута, да преглежда дневните извлечения по сметките си, да следи входящите и изходящите парични потоци от сметките си през

работния ден, да получава богата справочна информация. ING Call Center е нова услуга, достъпна за клиентите на ING Bank, които чрез набиране на специален телефонен номер в банката всеки работен ден могат да получат информация за обменните курсове, лихвените проценти, банковите продукти и услуги, салдата по сметки и потока на плащанията.

БНП-Париба (България) предлага комплексната услуга „Електронна банка“, която се инсталира на отделен компютър или в мрежа и е достъпна чрез модемна връзка. По този начин се нареждат левови и валутни преводи, обменя се валута. При връзка с банката се получава актуална информация за постъпилите и нареждени преводи и трансакции, дневни извлечения по сметките, валутни курсове и друга финансова и справочна информация (кръстосани курсове, либори, еврибори, лихвени проценти, митнически курсове, списъци на БИН), съобщения на банката.

Въвеждането на тези нови електронни продукти и услуги в българската банкова практика включва редукия на цените. Докато една транзакция в търговска банка струва 3 щатски долара, стойността на същата операция чрез електронното банкиране е само 2 цента¹. През 2003 г. плащанията на сметки и услуги през банкомат се увеличават с повече от 3 пъти спрямо 2002 г. – от 35 071 за 2002 г. до 120 785 за 2003 г. Докато платените по този начин сметки през 2002 г. са за над 1,1 млн. лв., през 2003 г. те са над 3,7 млн. лв. Броят на трансакциите през Интернет са 90 501 за 2003 г., докато за предходната година те са 36 441. Плащанията на сметки чрез телефон с банкова карта са 13 683 през 2003 г. Значително нараства и броят на трансакциите с местни карти в чужбина – от 26 134 129 през 2002 г. на 42 006 384 през 2003 г., както и сумите на извършените плащания с тези карти, които достигат 3,630 млн. лв. за 2003 г. (при 2,236 млн. лв. през предходната година). Броят на банкоматите през 2003 г. е 1222, или с 393 повече от 2002 г., като от тях 394 са в София. За същия период ПОС-терминалите се увеличават с 1200 и достигат 3754 през 2003 г. Броят на картите – дебитни и кредитни, нараства с близо 810 553 – от около 1,6 млн. през 2002 г. до над 2,4 млн. през 2003 г. Търговските банки, които прилагат е-банкиране, са в състояние да предложат по-високи лихвени проценти спрямо традиционните си конкуренти. Те осигуряват допълнителни предимства, които водят до спад на сумата на лихвите по кредитите, покривайки дълговете чрез средствата в текущите сметки и спестовните влогове. Банките, които покриват разходите за управление на текущите сметки, като изплащат ниски лихвени проценти по депозитите, рискуват да загубят спестяванията на клиентите си в полза на конкуренцията, която работи в Интернет среда и предлага по-изгодни лихви. Печелившата стратегия за банките е предлагането на максимум от възможности, обвързано с уточняване цената на всяка услуга с разходите. За целта още преди въвеждането на конкретния електронен продукт/услуга е нужно банката да направи анализ от типа „разходи-ползи“, така че да оцени ползите при експлоатацията и икономическите изгоди при инсталиране на съответната ИТ система, и да предложи обхват на конфигуриране и пригаждане на системата. Според инвестиционната банка J. P. Morgan, за да противодейства на конкуренцията, печалбата на основните европейски банки ще спадне със 7 млрд. евро на година и банките трябва да снижат разходите за

¹ Кабакчиев, Б., Банките в услуга на клиента, Пети дискуссионен форум, организиран от IDG България и БНБ, 2003.

дейността си с 1/5 в следващите три години, ако искат да се състезават успешно с новопоявилите се виртуални банки в Интернет. Във връзка с това и в България в краткосрочен план се очаква търговските банки да редуцират разходите си пропорционално на приходите, както и да понижат цените на предлаганите услуги с ефект върху нормата на печалбата и финансовите им резултати.

По принцип всяка банка сама определя своите тарифи за извършване на карттови трансакции. Но все пак цените на електронните финансови услуги, предлагани от банките, се базират на заплащането на предлаганите от БОРИКА услуги¹. БОРИКА налага тарифи за инсталиране, пускане и следене на терминални устройства АТМ, инсталиране, пускане, закриване, следене и поддържане на ПОС-терминали, зареждане на софтуер, изменения и допълнителни разработки в приложния софтуер на банкоматите, поддръжка на приложен софтуер за ПОС-терминали, сертифициране на АТМ и ПОС-терминали и системи за управление на карти, курсове за подготовка на оператори на АТМ и други услуги. По такъв начин БОРИКА осигурява косвено ценови стимули на участниците в системата за управление и ограничаване на кредитния и на ликвидния риск.

5.3. Стратегии за посрещане на бизнес предизвикателствата пред електронното банкиране в България

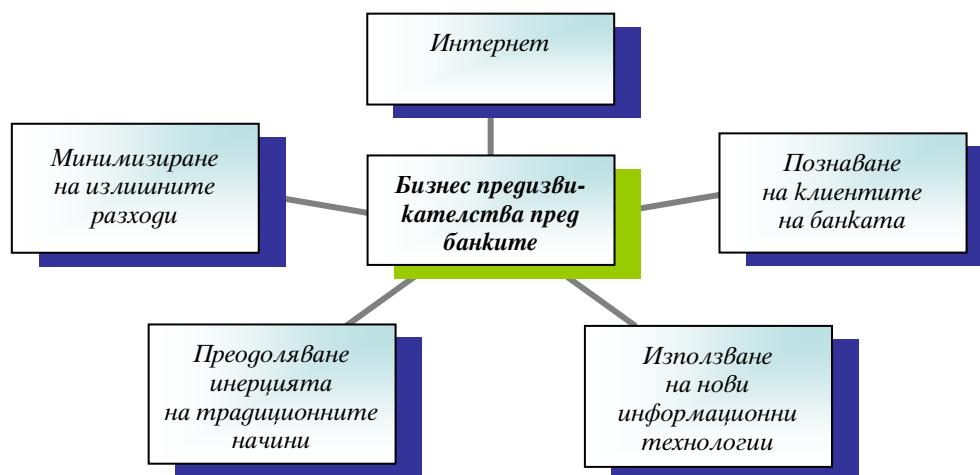
В резултат на революцията на е-технологиите финансовият сектор на настоящия етап претърпява най-голямата си промяна след въвеждането на банкомата. Предлаганите от него продукти и услуги се намират в уникално и привилегировано положение да извлекат максимални преимущества от използването на Интернет, а именно незабавно и евтино придвижване на нематериални активи. Казано по друг начин, финансовият сектор борава с информация и числа, а и двете могат да се транспортират бързо и лесно в Интернет. В резултат на това банките се оказват под силен натиск да започнат да експлоатират новите е-продукти и услуги и да усложнят и без това претоварения си бизнес модел с нови канали за обслужване на своите клиенти.

Предизвикателствата пред финансовите институции както в световен, така и в национален мащаб нарастват ежедневно. Те могат да се обособят в следните пет групи (фиг. 6): Интернет; познаване на клиентите; минимизиране на излишните разходи; преодоляване на инерцията на традиционните способности на работа; използване на новите е-технологии.

Тези предизвикателства не са нови – те винаги са били на дневен ред. Интернет е от основно значение за тях поради „виртуалната“ същност на дейността им, физическото движение на парите постепенно изчезва, заменяно от акредитива, банковия превод, чека и накрая банковата карта и електронните пари. Всъщност Интернет не представлява нищо повече от нова възможност банките да демонстрират ефективността на бизнеса си. Много институции не успяват да разберат, че трябва добре да познават своите клиенти, да създават и да оперират в гъвкава йерархична структура, рационализираща сложните процеси и системи, за да могат е-решенията да имат положителен ефект. По тази причина е

¹ БОРИКА. Услуги и тарифи на БОРИКА от 01.01.2004 г., С., 2004.

голям броят на неуспешните е-инициативи. Банкоматът е първият и засега най-успешният опит банковите институции да накарат своите клиенти сами да извършват действия, за които дотогава е плащано на служители. Този подход се нарича „да наемеш клиента си“ и е точно това, което Интернет предлага, осигурявайки не само достъп до банкова информация, но и възможност за извършване на трансакции, за покупка на продукти и ползване на услуги. Е-банкирането води до възникване на идеята за „банки без клонове“, която трябва да се използва не само за дефиниране на банковата е-стратегия, но и като извор на нови методи, техники и средства.



Фиг. 6.

Разработването на ясна и адекватна стратегия за посрещане на бизнес предизвикателствата в е-банкирането изисква ясно разбиране на нуждите на банковите клиенти и на бизнеса. Това е един от най-важните отличителни белези на институциите, прилагащи най-добрата практика, който означава повече от просто познаване на видовете банкови продукти, услуги, сделки и салда по сметките. Изискването за конкурентност налага пред банковата институция нужда от фокусиране на стратегията върху задържането на съществуващата клиентска база. Банката ясно трябва да осъзнава защо клиентите потребяват нейните продукти и услуги и защо са лоялни към нея. По такъв начин тя ще може да идентифицира истинските конкурентни предимства – основа на реалистичен стратегически план за бъдещето. От особено значение е изграждането на е-стратегията на база реалната ситуация. Освен да задържи сегашните си клиенти всяка банка трябва да се стреми към откриване и привличане на нови потребители, като търси подходящи техники и методи за това, интегрирани адекватно в банковата е-стратегия. Важно е да се знае дали са печеливши предлаганите продукти и услуги и кои клиенти на банката ѝ носят печалба.

В почти всички стратегии се говори за увеличаване на пазарния дял и на приходите, намаляване на разходите, подобряване равнището на обслужване на банковите клиенти. Често в бизнес стратегията се обхващат дори и банковите слу-

жители по примера на модерната на запад цел да си „избран работодател“. Всички тези цели са валидни и полезни, но интегрирането им в стратегията я прави трудно приложима. Повечето финансови институции имат групова структура с множество бизнес отдели, отговорни за различни аспекти на пазара. Инициативите, включващи центрове за обслужване на клиентите, управление на взаимоотношенията с клиентите и складове данни, както и всички е-услуги, са оправдани само на групово равнище.

Следва, че бизнес стратегията, съответстваща на най-добрата практика, включва ясно изразено лидерство, приложение на интегриран подход, подреждане на целите по приоритет и пълно идентифициране на ключовите фактори за успех на банката. Това не са, както понякога са се дефинирали, „тайните на успеха“ (например увеличаване на пазарния дял с 10 %), а по-скоро най-важните елементи за постигането му и за реализация на стратегията. След като бъдат дефинирани, те трябва да се адресират с помощта на правилна комбинация от методи, техники и средства. В повечето е-инициативи координацията и интегрирането на решенията на различните бизнес проблеми носят голяма полза за институцията.

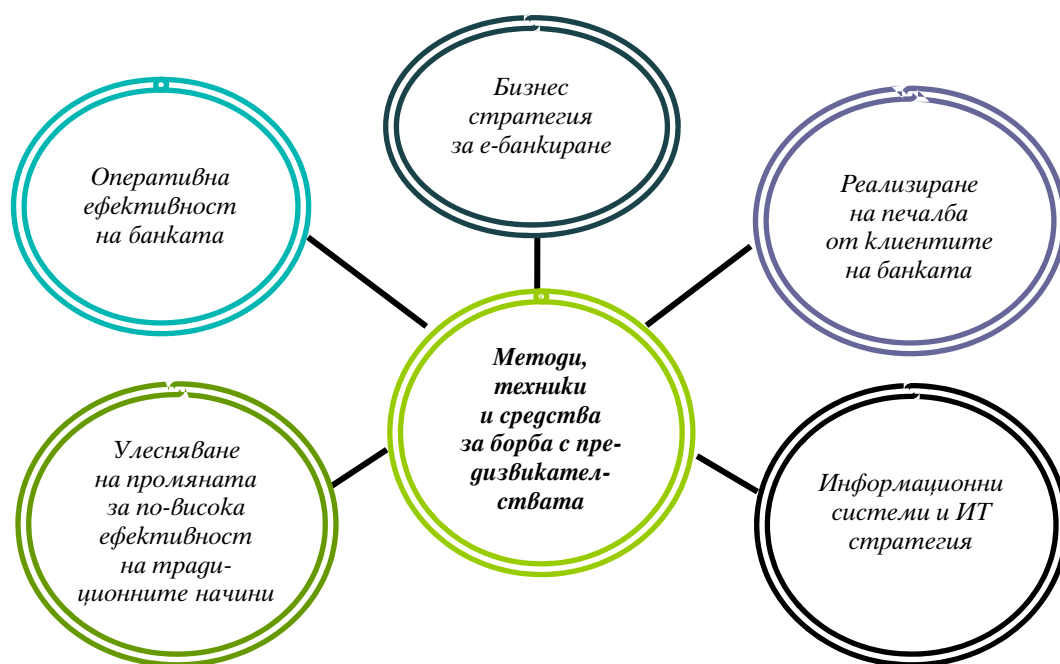
Все пак най-важно е фокусирането върху ключовите фактори за успех и това трябва да бъде водеща позиция в стратегията на банката. Някои методи като метода на балансово-резултатната карта и метода на управление по видове операции (Activity-Based Costing/Management) кореспондират с повече ключови фактори за успех, отколкото други и поради това са най-прилагани от банките. Изграждането на партньорства и планирането на промените също се предприемат във връзка със средствата, съответстващи на най-добрата практика.

Основните групи методи, техники и средства, които банките прилагат понастоящем за посрещане на посочените бизнес предизвикателства (фиг. 7), са следните:

- *Е-бизнес стратегия* – овладяване на Интернет базираните финансови услуги за постигане на по-ниски разходи, фокусиран маркетинг и лоялни клиенти за банката. Целта е да се използва ефективно Интернет, като се идентифицира прилаганата технология, очакваната печалба, която ще се реализира, последователните стъпки и желанията на банковите клиенти. За целта са необходими: а) управление на познанията за пазара – къде, на кого и какви продукти и услуги да предлага банковата институция; б) наблюдение на технологиите – ясно разбиране на Интернет технологиите; в) реализиране на печалба от клиентите – максимизиране на печалбата от един клиент за банката; г) стратегическо планиране – еволюционен подход към качествено нови възможности за е-банкиране; д) eОпe2Опe – нива на банковите услуги, определяни от самите клиенти за постигане на максимална лоялност.

- *Оперативна ефективност* – разбиране и оптимизиране на банковата ефективност чрез управление на информацията, събиране и анализиране на данните, анализ на процесите и разходите. Целта е да се минимизират излишните разходи, като се преценят направените разходи, очакваната ефективност и потенциалният риск. Във връзка с това се прилагат техниките: а) метод на балансово-резултатната карта за нефинансово измерване на банковата ефективност; б) метод на управление по видове операции – оценка на стойността на всяка индивидуална дейност с цел получаване на реална представа за добавената стойност на всеки

един банков продукт¹; в) управленски информационни системи – създаване на възможности за управление на банковата информация; г) оптимизиране на бизнес процесите – целта е банките да въведат и прилагат гъвкави, а не тромави бюрократични процедури; д) управление на риска – автоматична идентификация на рискови позиции и фактори.



Фиг. 7.

• *Реализиране на печалба от клиентите* – разбиране на поведението на индивидуалния клиент на банката и използване на бази данни за създаване на по-фокусирани предложения и по-доходоносна клиентска база. Това кореспондира с ясно познаване на клиентите, на печелившите сред тях и на реакцията на конкурентите по намиране и привличане на нови клиенти. В този аспект се прилагат: а) анализ на разходите и ползите от интегриран пакет услуги – предимствата от пакета банкови услуги за отделния клиент се съпоставят с цената за предлагането им; б) управление на ползите на клиента – оптимизиране на начина на извършване на банковите услуги; в) позициониране на пазара – проучване, анализ и идентифициране на конкурентните предимства; г) сегментация на

¹ По-общо дефинирано, това е система за нарастване на производствените и финансовите резултати на основата на създаване на стойност в организацията, която да получи признанието на клиентите. „Разграничават се операции, които добавят или не добавят стойност към продукта. По традиционното разбиране, че разходите се извършват на различни йерархични равнища на управление, се утвърждава анализът на основните разходни фактори, като се прилага методът на множествените равнища на разходите“. (Трифонов, Т., *Системи и методи за анализ на разходите и калкулиране на себестойността (Управленски счетоводен анализ)*, изд. „Тракия-М“, С., 2003, с. 43.)

клиентите – групиране и максимизиране на ефективността от банковите клиенти; г) стратегии за миграция – промяна на обхвата на продуктите и услугите, предлагани от банката, с цел увеличаване на нейната печалба.

- *Улесняване на промяната за по-висока ефективност* – анализ на съществуващите системи в банката и търсене на опции за подобряване на ефективността им. Целта е да се преодолее инерцията на традиционните начини, като се преценят обективните реалности, целите, които трябва да се постигнат, и начините за това, както и управлението на процеса. За целта се извършват: а) преглед на основните информационни системи – документираща се състоянието на използваните в банката информационни технологии; б) целева архитектура на банката – проектиране на адекватна информационна инфраструктура, която да подпомага банковата дейност; в) миграция на данните – изменение на обхвата и съдържанието на данните и ревизиране при нужда; г) оптимизация на средата – максимизиране на ефикасността на използване на съществуващата банкова информационна инфраструктура; д) управление на инфраструктурата – решение на банката за изграждане на собствени или използване на наети ресурси.

- *Системи и ИТ стратегия* – ключови дейности на банката за постигане на структуриран подход при създаването на нови ИТ приложения, които отговарят на очакванията за цена, производителност, функционалност и гъвкавост. Целта е да се посрещне предизвикателството за приложение на новите технологии, което е свързано с наличие на разработена стратегия, идентифициране нуждите на бизнеса и стъпките за прилагането на стратегията и характеризиране на нейната ефективност. Техниките и средствата, които се прилагат във връзка с това, са: а) системно планиране – изграждане и одобряване на стратегията за преход в банката към дадена информационна система; б) спецификация на изискванията – формиране на бъдещите ИТ нужди и приоритети на банката; в) проектиране на ИТ решението – създаване на практично приложима комбинация от софтуер и хардуер за максимално задоволяване на банковите потребности; г) избор на ИТ система – решение за купуване или разработка, притежание или наемане, партньорство или сливане; д) ефективност на ИТ системи – анализ на разходите и ползите от ИТ системи.

Важна техника за преодоляване на новите бизнес предизвикателства е възможността формулираната стратегия да се променя – приетите решения имат смисъл, ако бизнесът наистина се нуждае от тях. Разработването на процедури за промяна на обхвата и съдържанието, управлението на промяната и комуникацията в рамките на цялата финансова институция могат да предотвратят излишни усилия и неудовлетвореност. След като бизнес стратегията е създадена, тя трябва да се използва, тъй като е най-доброто ръководство за посоката, в която върви банката. Резултатите от приложението на стратегията трябва да се документиращат за евентуална повторна употреба, след което да се обсъдят в цялата организация и при постигане на съгласие между ИТ отдела и основните бизнес подразделения в банката да се осъществи съответната инициатива в областта на е-банкирането. По такъв начин информационните технологии ефективно допринасят за подобряване на функционалността, финансовия резултат и рентабилността на банковата институция.

В заключение съвременната технологична революция, дерегулирането във всички сфери на икономическия живот, финансовата диверсификация, новите инстру-

менти, рисковете и промените в трансграничните капиталови и стокови пазари поставят силен отпечатък върху стратегиите за развитие на банковите институции в началото на XXI век. В тези условия глобалната конкурентоспособност се превръща в стратегическа цел на всяка банкова институция, а широко навлизащите информационни технологии в дейността на банката стават неотменимо присъщ и значим способ за реализиране на нейната стратегия и институционална визия. Същевременно революцията на информационните технологии се характеризира с преход от стратегия към технология. Все по-ускорено банките се насочват към предлагане на своите клиенти на широк кръг разнообразни електронни финансови услуги и продукти в отговор на бизнес предизвикателствата, наложени от бурното икономическо развитие. Електронното банкиране маркира последния качествено нов етап в еволюцията на банковото дело, който предполага както по нов начин да се погледне на практико-приложната значимост на теорията за управлението, така и да се възприеме нова парадигма в стратегическия банков мениджмънт.

СТРАТЕГИИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ЕЛЕКТРОННИТЕ ФИНАНСОВИ УСЛУГИ В БЪЛГАРИЯ

Резюме

Основната цел на настоящото изследване е да се анализира развитието на електронните финансови услуги в България с акцент върху ролята и приложението на стратегическия анализ в сферата на електронното банкиране. Главните аргументи за това са свързани с бързото навлизане на съвременните информационни и комуникационни технологии в икономиката и бизнеса и със задълбочаването на финансовото посредничество в България. На тази основа се налагат проучване и оценка на настъпващите на съвременния етап качествени промени в платежната инфраструктура, националната платежна система и технологичното развитие на банковото дело.

Настоящото изследване се фокусира върху съвременните тенденции в развитието на електронното банкиране в българската практика, плащанията чрез Интернет и националната система за обслужване на плащания по операции с банкови карти БОРИКА. Тези проблеми са анализирани както от гледище на тяхната специфика, така и в контекста на базисните функционални взаимовръзки между тях. Направен е задълбочен анализ на конкретните електронни финансови услуги, които се предлагат от търговските банки в България, и са изследвани също така релевантните стратегии, цели и техники, използвани от финансовите институции за посрещането на съвременните бизнес предизвикателства пред банковия сектор.

STRATEGICS OF ELECTRONIC FINANCIAL SERVICES DEVELOPMENT IN BULGARIA

Summary

The main objective of this research is to analyze the electronic financial services development in Bulgaria, with focus on the role and application of the strategic analysis in the field of electronic banking. The principal arguments for this research are associated with the very fast penetration of modern information and communication technologies in the economy and business, and substantial development of financial intermediation in Bulgaria. On this basis, the current analysis needs to explore and assess the fundamental changes passing nowadays in the payment infrastructure, national payment system and banking technological development.

The current research was focused on the contemporary trends in the electronic banking development in Bulgarian practice, the payments executed via Internet and the National card payment system BORICA. These topics were analyzed by the point of view of their specific features and in the context of their principal operational interrelationships. Profound analysis was made of the particular electronic financial services, provided by the commercial banks in Bulgaria. Moreover, the study comprises a research on the relevant strategies, aims and techniques applied by the financial institutions in order to meet the contemporary business challenges in the banking sector.