

## МЕНИДЖМЪНТ НА ТЪРГОВСКИТЕ БАНКИ – СЪЩНОСТ И СЪВРЕМЕННИ СТРАТЕГИЧЕСКИ АСПЕКТИ

### 1. Същност, цели и задачи на мениджмънта на търговските банки

Една от най-сложните категории след парите, е може би понятието **управление**: То може да се дефинира като определяне на правила, които предопределят (детерминират) взаимодействието между различните елементи и ги превръщат в организирана система за постигане (реализиране) на съответните цели. **Управлението може да се определи** и като подготовка, създаване и изпълняване на разпоредения, които дават възможност на съответната организационна структура да осъществи поставените си цели.

Понятието „управление“ се използва и в техническите, и в социалните системи. За да се открои разликата, когато се има предвид управлението на групи от хора, се използва понятието „мениджмънт“, като се акцентира на значението на управлението при организацията на трудовата дейност на индивидите.

**Управлението** или **мениджмънтът**, обикновено се разглеждат като всеобхватна дейност на хората, която чрез използваните ресурси се стреми да постигне по-голяма резултатност (ефективност) в търговските, а и в другите обществени структури. Следователно **мениджмънтът** е наука за резултатно осъществяване на целите на организацията, чрез планиране, организация, ръководство и контрол на ресурсите на структурата.

В съвременните пазарни условия, във всяка сфера на действие, в това число и банковата област, е необходимо съответно управление. **Мениджмънтът** е пазарен начин за управление на икономиката, насочен към увеличаване на печалбата, чрез задоволяване на интересите на потребителите. **Мениджмънтът** изисква да се има предвид пазарната конюнктура, равнището на конкуренцията, социално ориентираната дейност, на икономическите субекти и техните стремежи за по резултатна дейност.

Когато се изхожда от становищата на специалистите по мениджмънт, трябва да се има в предвид, че **управлението на съвременните банки** е една от най-сложните интелектуални дейности. Затова изясняването на същността на понятието „**банков мениджмънт**“, е много своеобразно и специфично.

Исторически възникването на **банковия мениджмънт** е свързано с Великата депресия от 1929–1933г., когато много банки фалират или търпят огромни загуби. Съвременният **банков мениджмънт**, в икономически развитите страни се развива особено динамично след Втората световна война, което е свързано с по-всеобхватното държавно регулиране на икономиката.

Теоретичните основи на мениджмънта се изграждат върху вътрешнофирменото планиране. Една от теориите по този проблем е теорията за **агентските**

**отношения.** В нея се анализират и разкриват, от една страна, отношенията между **мениджъри** и **акционери**, а, от друга страна, отношенията между **акционерите** и **кредиторите**. Същността на теоретичната постановка е свързана с обстоятелството, че отношенията между посочените субекти, са потенциални източници на противоречия. Например стремежът на **мениджърите** е да увеличат размерът на организацията, да увеличават собствените си доходи или пълномощията, които имат. **Акционерите** обаче искат да се увеличава цената на организацията, чрез увеличаване на стойността на акциите, а дивидентите да бележат съответен ръст.

За да се разрешат подобни противоречия, акционерите или трябва да намалят размерите на възнагражденията на мениджърите, или пък да намалят тяхната икономическа власт.

Появата на конфликт между **акционерите** и **кредиторите** може да настъпи, когато акционерите се стремят чрез мениджърите, да повишат стойността на организацията, чрез увеличаване на рисковете, което пък ще доведе до накръняване на интересите на кредиторите. В посочената теоретична постановка **мениджърите** са тези, които трябва да действат като **агенти** на акционерите и като **агенти** на кредиторите, за да **формират баланс на интересите** и да преодолеят възникналите противоречия.

Друг теоретико-прагматичен аспект, свързан с **особеностите на банковата дейност**, е наличието на редица други **външни** и **вътрешни противоречия**. От една страна и икономиката като цяло, и банковата система в частност, винаги се намират в зависимост от неустойчивото проявление на редица икономически показатели като: **размерът на паричната маса в обръщение**; честите колебания между търсенето, предлагането и произволното повишаване на цените и др., които са свързани с редица неуправляеми причини, които могат да превърнат тези отклонения в криза на системата. Усложненията, които са свързани с тези и други подобни фактори, се обуславят не само с тяхната „неуправляемост“, но и с факта, че те не се виждат, доколкото често пъти са случайни и обикновено статистически са незначителни.

От **друга страна**, при осъществяването на банковата дейност, **мениджмънтът** (ръководството), трябва да отчита и противоречията, които съществуват между интересите на клиентите, между отраслите в икономиката, валутно курсовите противоречия и други, които могат да доведат до промени на паричния пазар. Като една от формите на икономически противоречия в условията на пазарна икономика е **конкуренцията** и банките чрез парично-кредитните си операции, участват в този процес.

За да могат да се тушират или да се преодолеят тези противоречия, от особено значение за банковия мениджмънт е **търсенето на компромис**. В чисто абстрактно-теоретичен вид компромисът се показва между продавачите и купувачите и същността му е в това, че двете страни са удовлетворени, когато са сигурни, че ще имат изгода. Съвременният **банков мениджмънт** ще бъде много по-ефективен, когато банковите мениджъри осмислят задълбочено смисъла и съдържа-

нието на понятието „взаимност на интересите“, т.е. **да е осезаем за клиентите този компромис, това „взаимство на интересите“.**

В по-широк аспект компромисът трябва да се разбира и като цел на банките за решаването на противоречията между отраслите, между социалните групи и свързаните с тях страни на обществения възпроизводствен процес.

Разкритите теоретични аспекти за управление са в основата на обособяването на **банковия мениджмънт** като самостоятелна част от **общия мениджмънт**. **Банковият мениджмънт**, като част от **теорията на управлението** разглежда същността и ролята на банките в икономиката, съдържанието, целите и задачите на банковото управление, специфичните обекти, методите и инструментите на мениджмънта на банките.

Интерпретациите и тълкованията на понятието „**банков мениджмънт**“, са различни, дори при едни и същи автори. Едно от много срещаните определения е, че **банковият мениджмънт** е управление на банките в условията на пазарна икономика. **Банковият мениджмънт** се разглежда и като теоретична методическа основа за управление на банковата дейност.

**Банковият мениджмънт** е самостоятелен вид професионална дейност, която в условията на пазарни отношения е насочена към осъществяването на **стратегическите цели** чрез целесъобразно използване на банковите и трудовите ресурси и утвърждаването на специфични принципи, функции и методи, характерни за банковата дейност. **Банковият мениджмънт** се дефинира и като научна система за управление на **банковото дело** и персонала на банките, като се основава на научни методи за управление и наложилото се от практиката водене на банковото дело.

Основните характеристики на процеса на банковия мениджмънт са свързани с **целите** и **задачите**, които той си поставя за решаване. Трябва да се има предвид обаче, че всяка конкретна банка е специфично индивидуална и целите, които си поставя нейният мениджмънт, се различават от целите в другите банки. Независимо от тази особеност **целите на банковия мениджмънт** могат да се сведат до следните групи: **икономически, социални, външни и вътрешни**

В **икономически** аспект банките са преди всичко обществени институции, в които са съсредоточени паричните средства на много икономически субекти, вследствие на което банковият бизнес е ориентиран към получаване на печалба. От получаването на печалба са заинтересувани акционерите, вложителите, банковите мениджъри и другият персонал в банките. Когато мениджмънтът насочва дейността на банката към **максимизация** на печалбата, трябва да се има предвид, че **целите, които се преследват, имат краткосрочен характер**. При такъв подход обикновено не се извършват разходи за подобряване на техническото обслужване в банката, не се заделят достатъчно резерви и т.н.

Същността на **икономическите цели на банковия мениджмънт** по принцип се заключава в **увеличаването на стойността на банката** като цяло. Тази цел се реализира чрез увеличаване на разходите за иновации, увеличаване на броя на

предлаганите банкови услуги и т.н., което в перспектива води до увеличаване на стойността на акциите на банката, осигуряване на приемливо равнище на кредитния риск, формиране на по-високо доверие на вложителите към банката и т.н. Следователно в **съвременни условия банковият мениджмънт** трябва да ориентира дейността на банките не само към печалбата, но и да гарантира взетите в заем парични средства от кредиторите, с което в дългосрочен план ще се осъществи ефективна и надеждна банкова дейност.

**Социалните цели на банковия мениджмънт** са свързани с ролята, която играят банките за развитие на икономиката, чрез кредитните вложения в различните отрасли. Към социалните цели се отнасят и действията на банковите мениджъри, свързани с внедряването в банките на съвременни информационни технологии, даващи възможност на персонала на банките да предлага на клиентите си качествени услуги, да се икономисва време при предлагане на услугите (бързината и точност на работата), да се постига висока култура на обслужването и специални умения за общуването с клиентите.

**Грижата за клиентите е доминираща в банковия мениджмънт.** Отношенията към клиентите обаче не трябва да са като към сива, безлична маса, нито сбор от изявени персони или класифицирани по групи. Реални успехи в банковото управление има, **когато се обръща особено внимание на индивидуалността на клиента.**

В повечето банки по света социалните цели обикновено се пренебрегват.

**Външните цели на банковия мениджмънт** са свързани с външните комуникации на банките, характера на техните отношения с клиентите, конкурентите, доставчиците, посредниците и другите партньори в банковия бизнес. При формирането на тези цели трябва да се има предвид и деликатното положение, че тяхното изпълнение не зависи единствено от желанията и възможностите на съответния мениджмънт в банката, но и гледната точка и отношенията на бъдещите партньори в бизнеса.

**Вътрешно банковите цели на мениджмънта** са свързани със създаването и реализацията на банковите продукти и услуги; вътрешните информационни връзки на банката; повишаването на квалификацията и развитието на кадровия потенциал на банката; осигуряването на сигурността на банката и др.

Задачите на **банковия мениджмънт** са в тясна зависимост от целите, които се поставят пред банковата институция. Като основни задачи пред банковото управление могат да се посочат:

**първо** – задачи свързани с доходността на търговските банки и формирането на печалба от дейността;

**второ** – създаването на оптимална система за управлението на приходите и разходите в банката;

**трето** – поддържането на оптимално съотношение (съответна балансираност) между пасивните и активните банкови операции;

**четвърто** – управлението на паричните потоци и поддържането на ликвидността на банката;

**пето** – банков анализ на рисковете характерни за банковата дейност (кредитен риск, лихвен риск, ликвиден риск и др.);

**шесто** – разработване на действащи мерки за висока квалификация и мотивация на персонала;

**седмо** – прецизен анализ на конкурентите и потенциалните клиенти;

**осмо** – разработване на действащи механизми за индивидуален подход към клиентите и потенциалните партньори;

**девето** – разработване на мерки за предпазване и ефективно противодействие при възникване на опасност за банката;

**десето** – внедряването на иновационни банкови продукти и тяхната реализация и др.

От съществено значение за формирането от всяка търговска банка на конкретни цели и задачи, е общото равнище на мениджмънта в банковата система и страната като цяло.

## **2. Съдържание, особености и принципи на банковия мениджмънт**

В съдържателен аспект **банковият мениджмънт** включва: **планиране и прогнозиране; анализ, регулиране и контрол.**

Чрез организирането на **плановата дейност** банките формулират целите и задачите, които им предстоят за решаване. Тук от особена важност е да се планират много точно източниците и размерите на ресурсите, които могат да бъдат на разположение в банките. По принцип процесът на планиране изисква да се разработват дългосрочни и краткосрочни **прогнози.**

Прогнозирането дава възможност на **мениджмънта на банката** да определи **направленията (целите) в дейността на кредитната институция:** да потърси перспективни области за реализация, като се има предвид конкурентната среда, в която работи банката; да се конкретизират очакваните резултати; да се формулират насоките за развитието на депозитната, на кредитната, на инвестиционната дейност, на кадровата работа и др.

Инструмент на планирането на дейността на банката от **банковия мениджмънт** е **стратегията**, която той формулира. Стратегическите аспекти на банковия мениджмънт ще разгледаме в следващия параграф.

**Банковият анализ**, който се прави от мениджмънта на банката е насочен основно към обективна оценка на нейната дейност като цяло и по основните направления от работата на банката, въз основа на сравнението на отчетните (реалните) резултати от съответен период с планираните.

**Анализът на банкова дейност** се извършва въз основа на **данните от счетоводния баланс на банката.** Обект на задълбочен анализ са редица показатели като:

– **пасивните операции** – състоянието на собствения капитал на банката, размерът, сроковете, лихвите по депозитите, остатъците по разплащателните сметки на клиентите, кредитите от други банки и др. елементи, свързани с качеството на тези операции.

– **активните операции** – състоянието на кредитния портфейл, видовете и сроковете на разрешените кредити, разходите за инвестиции и оборудване на собствени сгради на банкови клонове, офиси и филиали; диверсификацията на активите в различни сфери на дейност и др.

– **ликвидността** на банката – извършва се анализ на факторите, които влияят на ликвидността, прецизиране на коефициентите за изчисляване на ликвидността, определяне на степента на балансираност между пасивите и активите на банката по срокове и размери, адекватността на капиталовата база (собствения капитал), зависимостта от външни източници (кредити от други банки), имиджът на банката и др.

– **доходността на банката** – включва оценка на количествените и качествените показатели, които характеризират **доходността на кредитната институция** (лихвените доходи, приходите от такси и комисионни, доходите от операции на валутния пазар и др.). Анализират се и **разходите на банката** (за плащане на лихви по привлечените ресурси, за амортизация, за възнаграждения на банковия персонал, за данъци и др.).

Крайнният резултат от този анализ е **печалбата**. Когато приходите надвишават разходите, резултатът е **положителен** и обратно, той е **отрицателен**, когато разходите превишават приходите. Този момент е от съществено значение в анализа от банковия мениджмънт, тъй като е свързан с перспективите за развитие на банката.

– **кредитоспособността на заемополучателите** – оценява се способността и готовността на кредитополучателите да погасяват разрешените кредит според договореностите. Изготвят се **количествени** анализи, свързани с текущите възможности на клиента, за да се определи **актуалната му дееспособност**, а също и **качествени анализи**, които да оформят заключенията на мениджърите на банката за репутацията, лоялността, етичността, почтеността и честността за клиентите, получили банкови кредити.

Доколкото търговските банки са съставна част на финансовата система и се стремят да мобилизират парични ресурси и да разрешават кредити, те са длъжни да се съобразяват с многобройни правила за **регулиране**, целта на което е да се защитят интересите на гражданите.

Като се има предвид обстоятелството, че банковата дейност е сред най-рисковите, тъй като тя се реализира след акумулирането на огромни суми чужди парични средства, то и регулирането (основно чрез централните банки) е най-голямо. Регулирането в системата на банковия мениджмънт е свързано с редица особености, обусловени от наличието на банков надзор. Според българското законодателство (**Закон за кредитните институции**) регулирането на банковата дейност се осъществява чрез: **лицензиране** от централната банка и чрез издаването на **разрешения** (Например – за промени в името на банката, за откриване на клонове в други страни, за намаляване на капитала на банката чрез **специална нормативна уредба за регулиране** на ликвидността на банките, тяхната капиталова адекватност, формирането на минимални задължителни резерви (в България те са 10%), анти-монополно регулиране и др.).

**Мениджмънтът на търговските банки** разработва **вътрешна нормативна** уредба за регулирането на банката. Тя обикновено включва регламентирани правила свързани с:

– усъвършенстването и оптимизирането на организационната структура на банката (откриване на нови банкови звена и служби, закриване на други секции и т.н.);

– разпределение на отговорностите между управляващите банковите институции;

– правила за управлението на банковите рискове, които включват целите и задачите на управлението на рисковете, подходите и средствата за откриване на рисковете, критерии за оценка на рисковете (кредитен риск, лихвеният риск, операционните рискове и др.);

– начини за взаимодействие на отделните банкови звена с висшестоящите банкови структури и помежду си;

– начините за счетоводно отчитане на дейността на банката;

– подходите за корекции на поставените цели и приоритети на банковата дейност в т.ч. стратегията и тактиката на банковия мениджмънт;

– начините за усъвършенстване на кадрите;

– вътрешните наредби за влогонабиране, за кредитна дейност, правилникът за лихвите, таксите и комисионните, за особеностите при потребителското кредитиране и др.

Като цяло **вътрешнобанковото регулиране**, е насочено основно към създаване на правила за адаптиране на дейността на банката за спазване на законите и наредбите, създадени от законодателните органи на страните и органите за банков надзор (основно централните банки).

За **банковия мениджмънт** от голямо значение е **международното регулиране** от страна на редица международни финансово-кредитни институции като Международния валутен фонд (МВФ), Международната банка за възстановяване и развитие (Световната банка), Европейската банка за възстановяване и развитие, Банката за международни плащания (Базел), Европейската централна банка и др. По подробно на някои съвременни аспекти за регулиране на банковия риск ще бъдат разкрити в следващи глави на настоящата разработка.

**Контролът** в системата на банковия мениджмънт е **външен и вътрешен**.

**Външният контрол** се осъществява от централните банки или други законодателно оторизирани институции. У нас чрез него периодично се контролират: организационната структура на банката; **стратегията** и планът за действие на банката; политиката на банката за управление и контрол на риска; вътрешните правила и процедури за наблюдение на риска и др.

Всяка банка е задължена да създаде специализирана служба за **вътрешен одит (Закон за кредитните институции)**. За вътрешния контрол отговорност имат мениджърите на банката или ръководител, който е упълномощен да осъществява вътрешен контрол, със съответен екип от компетентни служители.

Основната цел на вътрешния контрол (одит), е на равнище банка да разкрие негативните тенденции в дейността на кредитната институция и да предложат действени мерки за тяхното отстраняване. Чрез него се прилагат методи за минимизиране на рисковете в банковата дейност. **Вътрешно-банковият контрол е част от банковия мениджмънт.** Той е взаимосвързан с външния контрол на банките.

**Особеностите на банковия мениджмънт** се обуславят от **структурата** на банковото управление и неговата **нестандартност**, които са съчетание от множество фактори от външен и вътрешен характер, а не само от взетите управленски решения. Към външните **фактори** определящи спецификата на банковото управление се отнасят: конкретната конюнктура на политиката и икономиката в света и конкретната страна; равнището на доверие към финансовата и банковата система от чуждестранните инвеститори и населението; състоянието и тенденциите в развитието на социалната сфера в дадена държава; особеностите на провежданата бюджетна политика на страната и какви са прогнозите за нейното развитие в перспектива; своеобразието на банковото право и неговото цялостно обхващане на банковите дейности и др.

Съществена особеност на банковия мениджмънт, е свързана с обстоятелството, че банките **не търгуват просто с пари, а с време, т.е. времето, за което се изпълняват очакванията.** Може би в този контекст от древността е известна сентенцията „**времето е пари**“. Трябва да се има предвид, че много от особеностите на банковия мениджмънт, свързани и произтичащи от посочените външни фактори, често са резултат от несъвършенства в законовата и нормативната уредба на банковото дело, а понякога и недостатъчно знания в тази област. Едно от основните изисквания за качествен (ефективен) банков мениджмънт е свързано с прилагането на правилото, че **търсенето на бъдещето на банката е в настоящето.**

**Вътрешните фактори**, които определят спецификата на банковия мениджмънт са свързани, **от една страна**, с особеностите на работата в банковата система или конкретната банка и, **от друга страна**, със своеобразието на банковия мениджмънт, характеристиките на персонала на банката и отличителните белези на отделните банков сектори (звена).

В страните с развита икономика задълбочено се анализират особеностите на банковия мениджмънт, от което в голяма степен зависи и неговото качество (ефективност), степента на неговата стабилност и надеждност. Крайните резултати от дейността на банката са **критерии** за качеството на банковия мениджмънт. Качествените характеристики за резултатите на банките са свързани с: качеството на пасивите; качеството на активите; равнището на ликвидността и платежоспособността; професионалните умения на банковите мениджъри; управлението на вътрешните рискове; управлението на персонала на банката; прилагането на гъвкави стратегии на банката и др. При положителна оценка на посочените, а и на други показатели, са мярка за високо качество на мениджмънта в банковата сфера.

При определянето на **успешен съвременен банков мениджмънт се имат предвид редица характеристики като:** наличие на **стратегия** и системност в рабо-



тата на ръководството; подчертан стремеж за задоволяване на потребностите на клиентите; повишаването на стойността на банката; прозрачност в работата; висока култура на обслужването; **съчетаването на стремежа към по-висока печалба със социалните изисквания за хуманитарна ефективност, което да подчертава ролята на банката за осигуряване на устойчиво развитие на цялата икономика**; оптимално управление на рисковете в процеса на кредитирането; много добре функционираща система на банкова комуникация; ефективно действаща система на информация за предлаганите банкови продукти и услуги; характерът на извършваните от банката сделки; сферите в които банката инвестира и осъществява банковите операции; произходът на парите (това което се свързва с „прането“ на пари); подборът и обучението на банковия персонал и др.

**За неефективен, за неуспешен банков мениджмънт се счита този, при който:** по-голяма част от кредитите са предоставени на няколко клиенти, които са взаимосвързани; разрешаване на кредити на клиенти само от един отрасъл; политизиране на дейността на банката; неспособност на екипите от банкови специалисти и банковия мениджмънт да направят обективен анализ на кредитоспособността на заемополучателите; неспазване на „технологията“ на кредитния процес; слаб вътрешен контрол; липса на застраховки на влогове и кредити; влизане на банката във взаимоотношения с клиенти от „сивата“ икономика или от криминалния контингент; укриване на печалбата и манипулации с нейното разпределение; привличане на парични средства с плащане на необосновано висок лихвен процент; изоставането във внедряването на нови банкови технологии; измами, които целят лично облагодетелстване на мениджмънта и собствениците на банките и др.

За намаляването или премахването на съществуващите негативни прояви на банковия мениджмънт, централните банки чрез банковия надзор разработват мерки за регулиране и контрол върху дейността на търговските банки, с цел поддържане на стабилността на банковата система и защитата на интересите на вложителите.

В тясна връзка с качествените характеристики на **банковия мениджмънт са принципите** за управлението на банковите дейности в съвременни условия. Тяхната същност се изразява в следното:

**първо** – рационална банкова дейност, т.е. повишаване на резултатността на цялостната банкова дейност и постигане на оптимални положителни резултати (печалба);

**второ** – много добро познаване на състоянието на пазара, за да се формулират ясни и обективни цели и задачи в програмите за действие в различните направления на банковата дейност (депозитната, кредитната, лихвената и др. дейности на банката);

**трето** – създаване на нови банкови продукти и услуги, които да задоволяват потребителското търсене и да са конкурентоспособни;

**четвърто** – използване на съвременни информационни средства за вътрешни банкови и междубанкови комуникации, с цел приемането на оптимални решения от мениджърите в банката;

**пето** – много добро познаване и адаптация към пазара на труда, с цел целесъобразен подбор, подготовка, мотивация и ротация на персонала на банката;

**шесто** – гъвкавост (адаптивност) на мениджмънта на банката, при възникване на необходимост от промени в направленията на банковата дейност, т.е. способност за промяна на стереотипите на начина на мислене и промени в стила на ръководството;

**седмо** – спазване на етичните правила за банковата професия (взаимност на интересите между банката и нейните клиенти, прозрачност в банковата дейност, лоялна конкуренция, опазване на банковата тайна, издигане и опазване на имиджа на банката, добросъвестност и разумност при осъществяването на банковите операции и др.);

**осмо** – спазване на основните закони на страната и тези за регулиране на кредитните институции.

Към основните **банкови дейности** в съвременните универсални търговски банки се отнасят: внедряване на банкови продукти и услуги с високо съвременно качество; предлагане на многообразни банкови операции; усъвършенстване на банковите технологии, подържане на ликвидност и стабилност на банката, осигуряване на висококвалифицирани кадри и др.

Ефективното използване на ресурсите на банката изискват от банковия мениджмънт да разработва **стратегия** за настоящото и бъдещо развитие на банката. Това преди всичко означава намаляване на разходите и увеличаване на резултатите.

### 3. Стратегически аспекти на банковия мениджмънт

#### 3.1. Същност, принципи, цели и видове банкови стратегии.

Процесът на планиране в търговските банки е многостепенна организация, която включва различни по съдържание и преследвани цели видове планови дейности. Това са стратегическото планиране, тактическо планиране и финансово планиране. Обект на планиране са всички видове банкови дейности.

**Банковият мениджмънт** формира политиката на банката като определя **целите**, които ще се преследват в банковата дейност и **стратегията** (от гр. *stratēgia* – умение, изкуство и съвкупност от научни знания за целенасочено и успешно ръководство), за нейното развитие в средносрочна и дългосрочна прогноза. Спецификата на тази политика зависи от ресурсното обезпечение на банката и перспективите за нейното развитие.

От 50-те години на XX век, когато в САЩ за първи път се употребява понятието „стратегия“ в науката за управлението, до сега автори от различни школи и с различни приоритети на анализа са определяли същността на „стратегията“ по различни критерии. Например, научното направление за „дизайна“ (от англ. *Design* – проект, план, т.е. съвкупност от знания за най-добро оформление), **стратегията** се определя като процес на осмисляне на целите, възможностите и начините за тяхното осъществяване. Научното направление за „**позиционирането**“, опре-

деля разработването на стратегията като аналитичен процес, като позиция на пазара, а не като план за действие в бъдеще. Научното направление за „**предприемачеството**“, определя стратегията като индивидуално творчество на мениджмънта или собственика, което интуитивно възниква в мисловната им дейност.

Съвременната теория за стратегическия мениджмънт е взела всичко положително от разработените досега теоретико-прагматични постановки и на съвременния етап се обединява около две схващания за класифициране, в т.ч. за кредитните институции.

**Първо** – стратегията се класифицира по признака етап на жизнения цикъл на компанията (банката). В съответствие с това тя се разделя на:

– **стратегия за развитие**, която се свързва с иновационна дейност, реализация на инвестиционните проекти и др. дейности, които да осигурят повишаване на пазарната цена на банката в бъдеще;

– **стратегия за стабилност**, която се свързва с еволюционното усъвършенстване на банковата дейност в бъдеще;

– **стратегия за излизане от бизнеса**, при която няма усъвършенстване и влошаване на показателите преди продажбата.

**Второ** – класификация на стратегията по показателите, които определят динамиката и размерите на промените. Те се разделят на:

– динамично-иновационна стратегия, която изисква дълбоки преобразования в банковата дейност;

– еволюционната стратегия, която се свързва само с частични промени в банковия бизнес и е ориентирана основно за повишаване на качеството на услугите във вече усвоените ниши на пазара.

Разнообразните научни направления, определящи от различни гледни точки съдържанието на понятието **стратегия** и характеристиките на нейната класификация, се обединяват от единен методически подход при разработването на различните цели и стратегии в дейността на конкретната банка (предприятие). Поставените от банковия мениджмънт **цели за развитието на банката**, определят неговите възгледи и основни насоки за банкова работа.

**Стратегията на банката** се разбира и като система от значими обосновани цели и начини за тяхната реализация, в която задължително трябва да се имат предвид потенциалните възможности на банката. **Основните принципи**, които обединяват стратегическия банков мениджмънт при разработката на банковата политика, могат да се сведат до следните:

**първо** – определяне от банковия мениджмънт на стратегически цели и задачи, които задължително да обезпечат ръст на стойността на банката в бъдеще, чрез създаване на нови банкови продукти и услуги за клиентите;

**второ** – при разработването на стратегията на банката да се анализират слабите и силните страни на банката и да се оценяват настоящите и перспективни банкови дейности, т.е. стратегията на банката не е еднократно действие, а непрекъснат процес на развитие и усъвършенстване на банковото дело;

**трето** – стратегията на банката трябва да е ориентирана към бъдещето, а не към настоящето или миналото;

**четвърто** – банковата стратегия непрекъснато трябва да се **адаптира** към външната икономическа среда и по конкретно към пазарните ниши, които обслужва.

**пето** – създаването и реализацията на стратегията на банката се осъществява от банковите специалисти, ръководени от мениджърите на банката и основните акционери.

**шесто** – при разработката на банковата стратегия трябва да се **акцентираща** само на най-съществените и актуални цели.

**седмо** – приетата стратегия на банката трябва да е логична, да не съдържа противоречиви цели и да включва адекватни вътрешни промени в банката (намаляване на разходите, организационни промени, оптимизация на кадрите и др.).

**осмо** – универсални и съвършени банков стратегии не съществуват и трябва да бъдат подлагани на задълбочен вътрешен и външен одиторски контрол.

При разработването на стратегията на банката освен принципните положения, трябва да се имат предвид и някои обективни **фактори**, които оказват влияние на конкретните управленски решения. **Първият фактор** е свързан със спецификата на банковия сектор, което означава, че добре трябва да се познава състоянието на съвременните финансови пазари, тенденциите в тяхното развитие и отражението им върху дейността на банката. **Вторият фактор**, е свързан с обективното отчитане на условията в конкретната банка. Тук се има предвид практическият опит на съответната банка на пазара. Новосъздадените банки имат по-големи възможности за въвеждането на иновационни елементи в стратегията си, тъй като нямат никакви ограничения от миналата си дейност.

За банките, които функционират от по-дълго време, е логично да има по-голяма реалистичност при работата върху стратегията на банката, но в същото време е налице голям консерватизъм в традициите на управление в бизнес-комуникациите, в нововъведенията и др. **Третият фактор** е свързан с отчитане на спецификата на икономическото развитие на конкретната страна. Върху стратегията на банката могат да оказват влияние политиката на доходите, тенденциите на икономическия растеж, инфлационните тенденции, данъчната система, валутният контрол и др. **Четвъртият фактор** е свързан с влиянието на международните тенденции в развитието на световната икономика върху банковите стратегии. Тук се имат предвид икономическите и политическите отношения между страните, международната задлъжнялост, промените в световните цени, особено на енергоносителите и хранителните продукти, състоянието на световната търговия и др.

В редица банки в развитите страни и по-конкретно във Великобритания банките при разработката на стратегиите си имат предвид и редица **социални и технологични фактори**. Към **социалните фактори** във Великобритания отнасят, **от една страна**, техните клиенти и персонала на банката. Конкретното въздействие върху банковите стратегии оказва образователното равнище на населението. Високият образователен статус води до това, че клиентите очакват по качествено обслужване от банката. **От друга страна**, въздействие върху банковата дейност оказват и

промените на пазара на труда, които са в тясна връзка със съвременните демографски проблеми. Например привличане на работа в банката на омъжени жени с деца, с ангажимент за настаняване в детски заведения, появата в щатовете на банките на хора от етническите малцинства, за да не се проявява дискриминация и др. Тези и други обстоятелства изискват от мениджмънта на банката новаторско мислене и действия.

**Технологичните фактори**, оказващи влияние на банковия мениджмънт, според специалистите от банките във Великобритания, са повсеместното използване на компютърна и друга съвременна техника в банковата работа. Чрез нея се повишава производителността на труда, но се съкращава и част от персонала. Това води до необходимостта от неговата преквалификация. Освен това съвременните информационни технологии дават възможност на банките да отделят повече време за общуване с клиентите и по такъв начин се запознават по-добре с техните потребности.

**Основните цели на банковите стратегии** са свързани с вижданията за развитието на банката в дългосрочен аспект. Те могат да се диференцират на **приоритетни и специфични цели**.

**Приоритетните цели** обикновено се формулират по следния начин:

**първо – осигуряването на най-добра доходност.** Тук за преимуществени цели се считат количествените показатели като: размерът на депозитните ресурси и операциите, свързани с тях; равнището на печалбата; размерът на изплащаните възнаграждения на персонала, структурата на капитала на банката, качеството на банковите услуги и др.

**второ – осигуряването на стабилност на банката.** Тук се има предвид повишаването на конкурентоспособността на банката, намаляването на разходите за издръжка на банката, увеличаването на разходите за разработка и внедряване на нови банкови продукти, обслужването на нови пазарни ниши, разумната кредитна политика и др.

**трето – развитието и прилагането на нови видове банкови дейности**, като: развитие на информационните системи и технологии, диверсификация на банковите дейности, развитие на нови сектори на банковата дейност, определяне на компании или други институции, от чиито акции банката възнамерява да купува и др.

**Специфичните стратегически цели** на банковия мениджмънт могат да се дефинират по следния начин:

**първо – цели в областта на финансите**, т.е. определяне на структурата и основните източници на доходи за банката;

**второ – конкурентни цели в изследванията и внедряването на нови банкови продукти;**

**трето – цели в областта на банковия маркетинг**, т.е. разширяване на асортимента на предлаганите банкови услуги, увеличаване на продажбите, засилена рекламна дейност на нововъведенията в банковата дейност и др.;

**четвърто** – цели, които са насочени към оптимално използване на ресурсите на банката, чрез по високо качество на предлаганите банкови продукти, намаляване на разходите за издръжка и др.

Целите, които си поставя банковият мениджмънт, могат да се осъществяват чрез определяне на адекватни банкови стратегии. Основните **видове** стратегии, които банката разработва са:

– **стратегия за развитие (финансова стратегия)**, в която се предвиждат стабилни параметри на развитие на пасивните и активните операции, увеличаването на капитала, развитието на кредитната дейност, развитието на клоновата мрежа на банката в страната или в други държави, ръстът на доходите, ръстът на производителността на труда, т.е. осигуряването на динамично и стабилно развитие на банката;

– **маркетингова стратегия**, която включва конкретизация на банковите продукти и услуги, които ще се предлагат на пазара, гъвкаво приспособяване на банката към промените на пазара, реализацията на предлаганата банкова продукция, конкретната политика и др.;

– **стратегия за нововъведенията, (технологична стратегия)**, която отразява внедряването на нови банкови продукти и услуги, размера на продажбите на нови банкови продукти спрямо общият размер на продажбите, качеството на предлаганите продукти и услуги, оптималното използване на оборудването и др.;

– **кадрова стратегия**, която включва: регулирането от банковия мениджмънт на броя на персонала, доходите на банковите специалисти (мотивацията на персонала), обучението и евентуалната преквалификация на кадрите, социалните придобивки на персонала на банката и др.;

– **стратегия риск-мениджмънт**, в която се разработват варианти за диверсификация на банковите рискове, определя се политиката, която трябва да се следва за минимизиране на рисковете, начините за разпознаването и управлението на рисковете в банковото дело;

– **стратегия за сливанията и поглъщанията**, която предвижда притежаването на акции от други финансово-кредитни институции;

– **стратегия за отношенията** с клиентите, която определя ръста на банковата дейност за сметка на постоянните клиенти на банката и ръста на банковия бизнес за сметка на нови клиенти, времето за обработка и отговор на въпроси, поставени от клиентите, средния срок за разработка и предоставянето на клиентите на нови банкови продукти и услуги и др.;

– **стратегия за осигуряване на безопасността на банката**, включва разработване на мерки за **информационна безопасност на банката** (опазване на банковата тайна), **безопасност на персонала** на банката от всякакви опасности, **имуществена безопасност** (предпазване от разхищения, и унищожаване на материални ценности на банката и др.).

**Съдържанието на стратегическия план на банката** включва разработените от банковия мениджмънт стратегии за развитие на банковия бизнес по отделни

видове дейности. В условията на изострена конкуренция между банките, (особено по време на кризи) успехи на пазара могат да имат само онези от тях, които имат **конкурентни преимущества**, отразени и реализирани в отделните аспекти на видовете банкови стратегии. В този смисъл се има предвид понятието „**избор на мисията на банката**“.

**Мисията** (от лат. mission – задача, организация, предназначение, роля, призвание) на банката трябва да отразява, **от една страна**, приоритетите на банковата дейност (например **приоритет** в банковата работа ще бъде работата с клиенти от леката и хранително-вкусовата промишленост), **а, от друга страна**, определянето на приоритетни стратегически цели, **но не повече от една**, за всяко направление на банковата дейност (например, **приоритет** в маркетинговата стратегия, е конкурентната политика).

**Факторите**, които определят мисията на всяка отделна банка, основно са:

**1. Практическият опит от действието на банката на пазара.** По един начин се формира мисията на новооткритите банки, а по друг начин се формира тя за банките с дългогодишна дейност.

**2. Равнището на корпоративната култура на банката.** Това равнище се определя от **управленската култура на банката** (квалифицирани банкови специалисти, внедряването на нови информационни технологии във всички банкови направления, ефективна маркетингова дейност и др.).

**3. Ценностната система на основните собственици на банката**, включва техните професионални знания, начина им на общуване, морално-етичното им поведение, публичното представяне на политически пристрастия, културните им приоритети и др.

**4. Организационно-управленската структура на банката** тя включва структурните звена в банката (дирекции, департаменти, отделни центрове, служби), техните вътрешноуправленски връзки и комуникациите с клоновете и филиалите (ако има такива).

**Методическите изисквания** към съвременния банков мениджмънт **при формулирането на мисията на банката** могат да се представят по следния начин:

**първо** – необходимо е да се направи **реална оценка** на ресурсното осигуряване на банката, т.е. обективно да се прецени потенциалът на кредитната институция. Банковите мениджъри трябва да отчитат не само настоящите възможности, но да имат предвид и прогнозните очаквания, дори и непредвидими и непреодолими обстоятелства (финансови и икономически кризи, природни бедствия, евентуални междудържавни конфликти и др.).

**второ** – мениджмънтът на банката не трябва да допуска мисията на банката да бъде насочена само към получаването на висока печалба. Практиката налага изискването да се създаде баланс на интересите между банковата институция, собствениците (акционерите) и вложителите (клиентите) на банката.

**трето** – мисията на банката трябва да се утвърди като банков документ, който има програмен характер. Това е необходимо, за да се избегнат евентуални

конфликти и недоразумения в процеса на реализацията на мисията, между собствениците на банката.

**четвърто** – в теорията на стратегическия банков мениджмънт има презумпция за съществуването само на една официална и публична (прозрачна) мисия. В практиката, обаче на съвременните банки е типично изготвянето на две мисии, **едната** е публична и има по-скоро рекламно-декларативна насоченост, а **другата** обикновено е поверителна, но е по-обективна и пазарно ориентирана.

**пето** – мисията на банката трябва да е практически приложима, т.е. да е **реалистична**, да не се интерпретира по различен начин от изпълнителите, т.е. да е **конкретна**, да е обвързана със срокове за реализация и да е налице съгласуваност между отделните видове банкови дейности.

По принцип банковият мениджмънт разработва стратегическите цели за период от 2 до 5 години. Краткосрочните (тактическите) цели като елемент на стратегическите имат предназначението да реализират стратегията на банката и обикновено са за по-кратък период (обикновено 1 (една година).

Съвременните тенденции в развитието на стратегическия банков мениджмънт показват ориентацията към „разумната достатъчност“, „разумният риск“, икономическият прогрес, социалната насоченост на банковото управление и ориентацията му към клиента (гражданите), издигането на равнището на корпоративната култура, етиката в бизнес отношенията и др.

### **3.2. Характеристика на финансовата стратегия на търговските банки.**

За разлика от другите сфери на стопанската дейност в **банковите институции** не съществува производствен мениджмънт, а финансов мениджмънт. Това се дължи на спецификата на кредитните институции, свързана с характера на техните продукти, основно финансова информация и услуги, също така областта на осъществяване на дейността на банките е финансовият пазар, а работещите специалисти в банките са финансисти и т.н.

**Мисията** на банката се определя преди всичко и основно чрез **финансовата стратегия** на банковия мениджмънт. **В съдържателно отношение финансовата стратегия включва пазарното поведение на банката чрез разработените стратегически направления за подържането на ликвидността на банката, на лихвената политика, депозитната и кредитната политика, на политиката за намаляването на банковите рискове и др.**

В зависимост от организационната структура на съответната банка и нейната големина, в процеса на създаването и реализацията на банковата стратегия са въввлечени редица банкови звена, като дирекции или департаменти, кредитен комитет, отделите за управление на ликвидността или за финансово прогнозиране и анализ и др. В по-малките банки обикновено финансовата стратегия се разработва от счетоводния сектор на кредитната институция.

Върху финансовата стратегия на банката оказват влияние **редица фактори**, които произтичат от особеностите на банковия сектор. Към тях се отнася:



**първо** – кредитните институции управляват не просто пари или парични фондове, а **парични (финансови) потоци**. На финансовия пазар банките управляват, регулират движението на тези ресурси, което изисква висока компетентност и дееспособност на банковия мениджмънт;

**второ** – в банките се работи с особено голям брой финансови операции. Това изисква от банковия мениджмънт да разработи указания за последователността и начините за тяхното осъществяване, т.е. това означава, че е необходимо изграждането на сложна нормативна технология, за да се осигури финансовата стратегия на банката;

**трето** – банковите институции работят преди всичко с чужди, със заемни средства, на единица собствен (уставен) капитал се падат над десет единици (заемни средства). Тази особеност изисква висока отговорност и ефективност от банковия мениджмънт на всички равнища в банката и строг контрол от централната банка;

**четвърто** – особеност на финансовата стратегия на банката е разработването на много самостоятелни направления (политики за ликвидността, кредитирането, лихвените равнища и др.);

**пето** – банковата дейност е една от най-рисковите. Търговските банки могат, обаче да имат успех, само когато предприемат разумен и контролируем риск, който е в границите на техните финансови възможности и компетентности. Банковият риск не може да се премахне, но може да се намалява, като се управлява оптимално. Това означава, че добре трябва да се следят и имат предвид от банковите мениджъри резките и неочаквани конюнктурни промени на пазара, на които се обслужват клиентите, да се следят промените в интересите на клиентите и тяхната лоялност към банката, да се спазват етичните норми за поведение в банковата сфера.

**Финансовата стратегия** на банката винаги е в компетенциите на големите акционери и се одобрява от тях. Те обикновено се представляват от управителен съвет, съвет на директорите или други структури, утвърдени от общото събрание на банката.

**Основните приоритети на финансовата стратегия на банковия мениджмънт, са комплекс от управленски дейности, обединяващи три стратегически направления на банковата дейност – ликвидността, стабилността и равнището на доходност (рентабилност) на банката.** Комплексното разглеждане на тези направления изисква от мениджмънта на банката да **балансира** противоречащите си една на друга цели. Например изискванията за висока ликвидност и стабилност на банката, са несъвместими със стремежите за по-висока рентабилност, тъй като се увеличава вероятността от увеличаването на финансовите рискове. Необходимо е да се има предвид, че не е възможно да се определят оптимални и универсални пропорции между посочените три съставни части на финансовото състояние на която и да е кредитна институция.

Всяка банка чрез банковия мениджмънт трябва самостоятелно да **разработва и одобрява стратегическите си приоритети**, т.е. стабилност и ликвидност

или висока доходност. Тези приоритети, обикновено са определени от банковия мениджмънт още при формирането на стратегията на банката за нейното пазарно поведение. В хода на осъществяването на **финансовата стратегия пропорциите между отделните направления обикновено се променят в зависимост от конкурентната ситуация на пазара, но тя по принцип остава непроменена до момента на възникването на евентуална екстремална ситуация, която да изисква промяна в мисията на банката.**

**Когато банковият мениджмънт показва стратегическо предпочитание към по-висока доходност**, това означава че ще трябва да се занижат изискванията за стабилност на кредитната институция, но трябва стриктно да се спазват предписанията за ликвидността. **Такава стратегия се приема за приоритетна, когато ценностната система на собствениците за икономическите реалности е изкривена и е опасна в дългосрочен план за пазарните интереси на банковата институция.** При приемането на посочената стратегия финансовата политика на банката се ориентира към **лихвена политика**, свързана с поддържане на широк диапазон лихвени проценти по привлечените средства и вложенията (за депозитните-значително ниски, а за разрешените кредити-съществено завишени); **кредитната и фондовата политика** предполага насочването на тази дейност, към високодоходни, макар и високо рискови кредитни и фондови портфейли; **политиката свързана с ликвидността**, при прилагането на такава стратегия обикновено води до значителни разходи и появата на необосновани рискове, което изисква допълнителни финансови ресурси, като междубанкови заеми.

**Основните предимства** при воденето на такава стратегия са повишаването на доходността на банката над средното равнище за сектора. При евентуална успешна реализация на посочения подход за продължителен период от време (най-малко три години) се увеличава рейтинът на банката и котировката на акциите на банката нараства. Посочените предимства дават възможност да се привлекат нови акционери, което да увеличи капитала на банката.

Основните недостатъци на този подход са свързани с увеличаването на банковите рискове при кредитирането и повишаването на цената на услугите на банката.

**Стратегическата ориентация за повишаване на доходността** на съвременния етап се използва рядко, преди всичко от банки, които имат наложили се конкурентни преимущества, които им дават възможност да запазят някои от качествените банков продукти и услуги, предлагани на клиентите, независимо от тяхната цена. Този подход се използва и от банки, които ползват методите **на нелоялната конкуренция**, когато имат достъп до информация (предимно от държавни структури), която е конфиденциална.

**Когато банковият мениджмънт показва стратегически предпочитания към повишаването на стабилността и повишаването на ликвидността**, това означава, че акционерите (собствениците) на банката се стремят да запазят банковия бизнес в дългосрочна перспектива. Осигуряването на финансова стабилност,

за сметка на по-ниска доходност, е гаранция за стремеж на мениджмънта на банката за минимизация на рисковете в банковата дейност. При такъв стратегически подход на банковото управление **лихвената политика** е ориентирана към стесняване (намаляване) на големите разлики на лихвените проценти по привлечените и вложените средства, което е в защита на финансовите интереси и на банката, и на клиентите на банката. **Кредитната и финансовата политика** са насочени към стабилност на портфейлите, макар и да са по-ниско доходни. **Политиката за поддържане на ликвидността** се провежда не само в посока да се изпълняват изискванията, поставени от централната банка, но и за нейното повишаване, което да бъде достатъчно дори при възникването на екстремални за банката обстоятелства.

**Стратегическата ориентация към стабилност и висока ликвидност в банката** е със значителни **преимущества**, които се изразяват преди всичко с високия рейтинг на банката, което е благоприятно за вложителите, за кредитополучателите и като цяло за банката. Освен това могат да се решават лесно възникнали текущи ликвидни проблеми.

Основен **недостатък** на този стратегически подход е по-ниската доходност, която не благоприятства увеличаването на собствения капитал.

На съвременния етап, независимо от посочения недостатък, този стратегически подход е препоръчително да се използва от кредитните институции.

Върху решението на банковия мениджмънт да ориентира дейността на банката към един или друг стратегически приоритет, оказва влияние величината на собствения капитал. Например размерът на собствения капитал на банките в САЩ и повечето банки в Европейския съюз (ЕС) е над 45 млн. евро, в Япония – около 70 млн. евро, а в България – малко повече от 5 млн. евро. Този фактор дава отражение върху кредитната стратегия на банката, върху структурата на разрешените заеми (краткосрочни, инвестиционни и др.), върху темповете на увеличаването на уставния капитал и др.

В съвременни условия върху стратегическите приоритети на банките оказват влияние внедряваните иновационни информационни технологии (Интернет банкиране, „on-line“ – банкиране и др.), спецификата на националния бизнес (общата култура на бизнеса, относителният дял на сивата икономика, финансовата стабилност на обслужваните клиенти, тяхната етика, морал и др.), особеностите на икономическата политика на държавата, балансираността между активите и пасивите на банката и др.

**При създаването на финансовата стратегия на банката трябва да се имат предвид** спецификите на банковия бизнес, които изискват спазването на редица **методически особености**. Те могат да се представят по следния начин:

**първо** – финансовата стратегия трябва да има цялостен (комплексен) характер. Това означава, че тя трябва да се изгражда с висока степен на взаимна свързаност с всички направления на банковата дейност, т.е., че всички действия, които се извършват от банките по привличането и реализацията на ресурсите, трябва да се анализират и изчисляват точно по суми, срокове, лихвени равнища и др. Следо-

вателно комплексността ще има отражение върху всички финансови политики (за ликвидността, за депозитите, за лихвените проценти и др.).

**второ – необходимо е да се осигури относителна равнопоставеност на икономическите интереси на банката, на нейните собственици и клиентите.** Когато са **засегнати интересите на банката**, чрез насочването на по-голямата част от печалбата към собствениците (акционерите), банката обикновено влошава позициите си на пазара, т.е. не е в състояние да внедрява нови банкови продукти, да се повишава квалификацията на кадрите в банката и др.

Когато бъдат нарушени **интересите на акционерите**, се намаляват възможностите за увеличаването на собствения капитал на банката и често пъти се намалява броят на собствениците, което е следствие от занижената цена на акциите на банката. Когато пък се засягат **интересите на клиентите**, се намалява техният брой в банката и се стеснява пазарната сфера за банковата дейност, което пък води до влошаването на финансовите резултати.

**трето – необходимо е да се осигури гъвкавост на финансовата стратегия и степента на нейната адаптивност**, тъй като не винаги могат да се прогнозираат с висока точност ресурсите на банката и промените във външната среда.

**четвърто – трябва да се отделя по-голямо внимание на формулираните стратегически цели**, които са свързани с банковата работа с корпорациите. Последните често имат икономически цели, които не съвпадат с тези на банката и е необходима по-голяма прецизност и приспособимост.

## ЛИТЕРАТУРНИ ИЗТОЧНИЦИ

1. **Ален Пол, Х.** Реинжиниринг банка: програма виживания и успеха. Пер. с англ. М., 2002.
2. **Алавердов, А. Р.** Стратегический менеджмент в коммерческом банке. М., 2007.
3. **Джонсън, Ф., Джонсън, Р.** Банков мениджмънт. Варна, 1996.
4. **Жуков, Е. Ф.** Банковский менеджмент. М., 2007.
5. **Медведев, В. И.** Психология банковской деятельности.
6. **Никитина, Т. В.** Банковский менеджмент. Санкт Петербург, 2001.
7. **Роуз, П.** Банковский менеджмент, Пер. с англ. М., 2001.
8. **Харисън, Т.** Маркетинг на финансовите услуги. С., 2004.
9. [www.unicreditbulbank.bg](http://www.unicreditbulbank.bg)
10. [www.ubb.bg](http://www.ubb.bg)