

**СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“**  
**Факултет „Финанси“**  
**Катедра „Финанси и кредит“**

---

**Докторант Пламен Василев Георгиев**  
**№ D020217138**

# **АВТОРЕФЕРАТ**

## **към дисертационен труд**

за присъждане на образователна и научна степен  
„доктор“ (по икономика) по докторска програма „Финанси,  
парично обращение, кредит и застраховка (Финанси)“ на тема:

***Макрофинансови тенденции и развитие  
клоновата мрежа на търговските банки***

**Научен ръководител:**  
доц. д-р Людмил Боянов Кръстев

Свищов, 2020 г.

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита на заседание на катедрения съвет на катедра „Финанси и кредит“ при Факултет „Финанси“ на Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - гр. Свищов, проведено на 19.11.2020 год.

Данни за дисертационния труд:

Брой страници – 157

Брой фигури – 39

Брой таблици – 11

Брой литературни източници – 107

Брой публикации на дисертанта – 4

Защитата ще се проведе на 26.02.2021 г. (петък) от 9:30 ч. в зала „Ректорат“ на СА „Д. А. Ценов“ и чрез система за онлайн видеоконферентна връзка „СА-КФК-Научни журита“ с адрес: <https://bbb.uni-svishtov.bg/b/yc7-x2c-dtm>.

Материалите по защитата са на разположение в Отдел „Докторантура и академично развитие“.

## СЪДЪРЖАНИЕ

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	4
1. Актуалност на темата .....	4
2. Обект и предмет на изследването.....	6
3. Изследователска теза .....	6
4. Цел на дисертационния труд.....	7
5. Задачи и методология на изследването .....	7
6. Обхват и ограничителни параметри.....	8
7. Структура на изследването .....	9
II. ОСНОВНО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	11
ГЛАВА ПЪРВА. ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ И ИЗСЛЕДВАНИЯ В ОБЛАСТТА НА РАЗВИТИЕТО НА БАНКОВИТЕ КЛОНОВИ МРЕЖИ .....	11
Изводи от глава първа.....	24
ГЛАВА ВТОРА. БАНКОВАТА СИСТЕМА И МАКРОФИНАНСОВАТА РАМКА – ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ТЕНДЕНЦИИ.....	25
Изводи от глава втора .....	33
ГЛАВА ТРЕТА. ПРИЛОЖНИ АСПЕКТИ ЗА СЪЗДАВАНЕ И РАЗВИТИЕ НА КЛОНОВА МРЕЖА НА ТЪРГОВСКА БАНКА В РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ .....	34
Изводи от глава трета .....	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	44
III. НАСОКИ ЗА БЪДЕЩИ ИЗСЛЕДВАНИЯ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА.....	45
IV. СПРАВКА ЗА НАУЧНИТЕ И НАУЧНО-ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД .....	46
V. Списък с авторските публикации, свързани с темата на дисертационния труд .....	48
VI. Справка за съответствие с националните изисквания по Правилника за прилагане на Закона за развитие на академичния състав в Република България .....	49
VII. Декларация за оригиналност и достоверност на дисертационния труд .....	50

# **I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

## ***1. Актуалност на темата***

Банковият сектор е един от основните стълбове на икономиката на всяка държава. Той има жизненоважна роля, стимулираща развитието и напредъка, както на финансовия сектор, така и на икономиката като цяло. Напредъка в банковия сектор се позовава на финансовата либерализация и глобализация в международен план. Развитите страни всъщност завършиха процеса на либерализация в банковия сектор в последните десетилетия на миналия век, а след това много развиващи се страни започнаха икономически реформи в посока повишаване ефективността и засилване ролята на банковия сектор в икономическото развитие. Концепцията за развитието на банковия сектор е взаимосвързан процес, който включва подобрения в количеството и качеството на финансовите услуги. Част от тях са свързани с мобилизиране на спестявания, отпускане на кредити и управление на банковите рискове. По този начин степента на развитие на банковата система във всяка страна се измерва със способността и да изпълнява ефективно тези функции. Търговските банки имат основна роля в икономиката чрез финансовото посредничество и способността си да трансформират рисковете чрез финансирането на икономически дейности за подобряване на разпределението на ресурсите и инвестиционните възможности.

Съществуват множество фактори които влияят пряко или косвено върху банковия сектор. Ефектът от макроикономическите фактори в други сектори на икономиката винаги имат своето отражение върху банковата сфера, в т.ч. каквото се случва в банковия сектор се отразява на други сектори в икономиката. Макрофинансовите тенденции оказват съществено влияние върху клоновата мрежа на търговските банки, което представлява

предизвикателство пред банковото управление. В тази връзка един от най-често поставяните въпроси е относно значимостта и ефектите от прилагането на клонова мрежа на търговските банки върху стабилността на банковата система в държавите и създадените обединения. Създаването на клонови мрежи дава възможност на банките да диверсифицират своите заеми и депозити в широк териториален обхват и сред по-широка клиентска база. Поставянето на ограничения за разклоняване на търговските банки често се свързва с нестабилност на банковата система. Банковите клонови мрежи са основната връзка между банките и техните клиенти. Разпределението на клоновете определя пазарните позиции на финансовите услуги, тъй като клоновете се изграждат там, където се държат депозити и се използват кредити, и където повечето инвеститори извършват сделки. Сред най-зависимите корпоративни клиенти на банковите клонове са малките и средни предприятия, които са зависими от банките за рутинни банкови преводи, краткосрочни кредити, които позволяват гъвкавост при реагиране на шокове. Ако банковите пазари станат по-концентрирани, чрез разрастване или сливане на клоновете може да повлияе негативно върху фирмения сектор. В случай, че повече банкови клонове се разположат в по-развитите райони, разпределението на доходите и богатството може да стане неравносложно.

На тази основа **актуалността на проблема** за развитието на клоновата мрежа на търговските банки се обуславя от факта, че връзката между ефекта на макрофинансовите фактори и клоновата мрежа на търговските банки е от висока значимост за ефективното банково функциониране в икономиката на дадена страна. Търговските банки използват констатациите за ефектите от макрофинансовите измерители, за да предвидят ефективността и проблемите в различните сектори, както и да се вземат превантивни мерки при отпускането на кредити, с цел избягване на финансова криза.

## **2. Обект и предмет на изследването**

Обект на дисертационния труд е клоновата мрежа на търговските банки. Предмет на изследване са макрофинансовите тенденции и развитието на клоновата мрежа на търговските банки.

## **3. Изследователска теза**

Тезата на настоящия дисертационен труд се базира върху твърдението, че *„Развитието на клоновата мрежа във всички възможни посоки на увеличение на точките на присъствие или тяхното намаление, увеличение на числеността на персонала или неговото намаление са в пряка зависимост от регионалната бизнес среда и макроикономическите тенденции в национално, общностно (Европейски съюз) и континентално измерение, като етапите в изграждането, експанзията и редукцията на клоновата мрежа са функция на две противоположни тенденции и факторни влияния с мултилатерален характер – увеличаване на приходите и намаляване на разходите, водещо до динамика в броя, числеността и трудовите възнаграждения в клоновата мрежа на търговските банки, съчетано с еволюцията в технологичните решения по отношение комуникации, обработка на информацията, електронни канали за дистрибуция, Уеб-банкиране 24/7 в конкурентната бизнес среда на банковата концентрация, придобивания и сливания“.*

Ето защо макроикономическата рамка е като ключов фактор за развитието на банковия бизнес включително чрез развитие на клонова мрежа. Без да се омаловажават други съществени фактори като: националните и регионалните икономически тенденции, гъстотата и възрастовата структура на населението по региони, средния доход на глава от населението, структурата на стопанството в региона, образователното равнище и предприемаческата грамотност, както и природните дадености, степента на развитие на средствата за производство и спецификата на

региона, ще опитаме да очертаем съществеността на влиянието към експанзия или свиване на клоновите мрежи под влиянието на глобалните икономически процеси.

Вторичната хипотеза на изследването се базира върху виждането, че клоновата мрежа е канал за дистрибуция и маркетингов подход за общо брендиране и провеждане на унифицирана търговска политика от банките чрез предлагане на стандартизирани и унифицирани за бранда банкови продукти в множество точки на присъствие.

#### **4. Цел на дисертационния труд**

*Настоящата дисертация има за цел да изследва ефекта на макроикономическите и макрофинансовите детерминанти, върху развитието на клоновата мрежа на търговските банки в България, съчетано с мултифакторна оценка на влиянието на регионалната бизнес среда, технологичните иновации и банковата концентрация, придобивания и сливания.*

#### **5. Задачи и методология на изследването**

Въз основа на така изведените актуалност, обект, предмет, теза и цел в рамките на настоящата дисертация се поставят следните задачи:

1. Изясняване на същността и основните характеристики на банковия клон и банковата клонова мрежа;
2. Проучване връзката между развитието на клоновата мрежа на търговските банки и икономическия растеж.
3. Проучване значението на макрофинансовите детерминанти за развитие на банковите клонови мрежи
4. Идентифициране на взаимовръзката между макрофинансовите тенденции и развитието на клонова мрежа на търговските банки в България.

5. Обособяване на методологична рамка за създаване на нова структурна единица в развитието на банковата клонова мрежа

За постигане на така поставените цели на настоящия труд и изпълнение на поставените задачи са използвани компилация от изследователски методи и научни инструменти, като: описателно проучване, теоретико-методологичен анализ, сравнителен анализ, анализ на данни, векторно-вербално моделиране.

**6. Обхват и ограничителни параметри**

Въз основа на множеството възможности за интерпретация на темата за целите на разработването на актуално и целенасочено изследване са поставени изследователски условия, като трудът се концентрира върху следните **ограничителни параметри**, които са следствие от най-съществените изследователски акценти, които да имат информационна ценност за разработването на релевантно научно изследване в изследваната област. В тази връзка трудът се концентрира върху:

- задълбочено изследване на теоретичните основи, фундаменталните изследвания, еволюционното развитие на клоновата мрежа на търговските банки;
- анализира макрофинансовото състояние и развитието на клоновата мрежа на търговските банки на територията на Република България;
- обхватът на разработката акцентира върху периода от 1999 г. (2000 г.) – в зависимост от наличието на статистически данни до 2019 г., съобразно наличните със свободен достъп национални и международни статистически бази данни.

Извън обхвата на настоящия труд остават:

- времеви период след 2019 г;



- спецификите и взаимовръзките между макрофинансовите измерители и клоновата мрежа на търговските банки от гледна точка на възможностите за иконометрично моделиране.

## **7. Структура на изследването**

ВЪВЕДЕНИЕ 5

ГЛАВА ПЪРВА. ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ И ИЗСЛЕДВАНИЯ В  
ОБЛАСТТА НА РАЗВИТИЕТО НА БАНКОВИТЕ КЛОНОВИ МРЕЖИ  
10

1. Теоретични основи и преглед на регулаторната рамка свързана с клоновата мрежа на търговските банки 11
  - 1.1. Място и роля на клоновата мрежа на търговските банки във финансовата система 11
  - 1.2. Банкови регулаторни рамки 22
2. Теоретични постановки в областта на банковата клонова мрежа 26
  - 2.1. Теоретични постановки, свързани с взаимодействието на търговските банки с макроикономическите и финансови показатели 26
  - 2.2. Изследвания свързани с детерминантите на развитието на банковите клонови мрежи 29
3. Еволюция на търговските банки в България и тяхната клонова мрежа 38

Изводи от глава първа 52

ГЛАВА ВТОРА. БАНКОВАТА СИСТЕМА И МАКРОФИНАНСОВАТА  
РАМКА – ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ТЕНДЕНЦИИ 54

1. Ефекти и заплахи върху банковата система и развитието на клоновата мрежа на търговските банки 55
  - 1.1. Влияние на съвременните цифрови технологии „финтех“ (fintech) в банковия сектор 55
  - 1.2. Състояние на банковата система в България 58
2. Макрофинансовата рамка - фактор за развитие клоновата мрежа на търговските банки 64
  - 2.1. Банките като бизнес инициатива в съвременната икономика 64
  - 2.2. Технология за международна експанзия на банковия бизнес 71
3. Макрофинансови тенденции и развитие на българската икономика 76

Изводи от глава втора 95

ГЛАВА ТРЕТА. ПРИЛОЖНИ АСПЕКТИ ЗА СЪЗДАВАНЕ И РАЗВИТИЕ  
НА КЛОНОВА МРЕЖА НА ТЪРГОВСКА БАНКА В РЕПУБЛИКА  
БЪЛГАРИЯ 96

1. Аналитичен преглед върху финансовите показатели в системата на търговските банки в България и тяхната клонова мрежа 96
  2. Икономическите цикли като фактор за развитие на клоновата мрежа на търговските банки в Република България 107
  3. Методология за създаване на нова структурна единица в развитието на клонова мрежа на търговските банки 113
    - 3.1. Методологична рамка за формиране на банков клон 113
    - 3.2. Стратегически решения за функционално развитие клонова мрежа на търговска банка 125
    - 3.3. Количествени измерители на ефективността на банков клон 129
- Изводи от глава трета 135
- ЗАКЛЮЧЕНИЕ 137
- ПРИЛОЖЕНИЯ 139
- Използвани източници 145
- Списък с авторските публикации, свързани с темата на дисертационния труд 157
- Справка за съответствие с националните изисквания по Правилника за прилагане на Закона за развитие на академичния състав в Република България 158
- Декларация за оригиналност и достоверност на дисертационния труд 159

## **II. ОСНОВНО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

### ***ГЛАВА ПЪРВА. ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ И ИЗСЛЕДВАНИЯ В ОБЛАСТТА НА РАЗВИТИЕТО НА БАНКОВИТЕ КЛОНОВИ МРЕЖИ***

Поведението на търговските банки е отражение на икономическите сигнали в глобален и национален мащаб. Част от многобройната налична литературата проучва определящите фактори на банковия сектор, като се съсредоточава върху детерминантите за рентабилността на банката. За да постигнат целта си за максимизиране на рентабилността, търговските банки се сблъскват с много фактори, които имат различни ефекти върху нея. Тези фактори могат да бъдат групирани във външни фактори като политически, икономически и законодателни променливи или вътрешни фактори, свързани със специфичните характеристики на банката, като права на собственост, ликвидност, размер, рискове и ефективност и други. Друга група литературни източници насочва вниманието към изследване на детерминантите на развитието на банковите клонови мрежи, което се отразява върху икономическия растеж на страните и банковата система като цяло.

Настоящата глава акцентира върху теоретичните основи на финансовата система и позицията на банковите институции и клоновата мрежа на търговските банки в нея; регулаторната рамка, свързана с клоновата мрежа на търговските банки. Също така се прави ретроспективен прегледа и обзор на най-новите теоретични и емпирични изследвания и еволюционния процеси в създаването и организирането на търговските банки в България и тяхната клонова мрежа.

**Търговските банки** най-често действат в класическа посредническа роля, като приемат депозити от спестители и предоставят кредити на

кредитоискатели. Чрез тази посредническа роля търговските банки изпълняват жизненоважна икономическа функция. Те са специализирани в оценката на кредитоспособността и кредитополучателите и осигуряват мониторинг, гарантиращ, че всички в системата ще изпълняват своите задължения. Банките от друга страна предлагат своеобразно хранилище за спестяванията, които биха могли лесно да бъдат превърнати в дълготрайни активи. Предоставят разплащателни и сетълмент услуги, необходими за домакинствата, бизнеса и други институции за уреждане на ежедневните трансакции. Като се имат предвид взаимовръзките между банката и останалата част от икономиката, ефектите на банката в стресови икономически ситуации могат потенциално да се прехвърлят към по-широката финансова и икономическа система. Така например когато финансовите спестявания не могат да бъдат достъпни, процесът на кредитно посредничество е нарушен или трансакционната роля чрез системите за плащания и сетълмент се срива, се нарушават голяма част от икономическите процеси в системата. Степента на подобно финансово „заразяване“ (Bollart, Hunt, & Hodgetts, 06 August 2011) зависи до голяма степен от „системното значение“ на банката, което е свързано с нейния размер, естеството на експозициите, взаимовръзките с други банки и т.н. За държавните управления също е от изключителна важност стабилността в банковия сектор, тъй като икономическите кризи, придружени от големи банкови кризи, обикновено са много по-значими от обичайното забавяне на бизнес цикъла. Затова и подкрепата на стресирани банки може да създаде сериозни фискални проблеми, особено ако банковата система е много голяма спрямо размера на икономиката. Банковата криза може да се превърне в криза на държавния дълг, която сама по себе си може да има сериозни трансгранични ефекти.

Банковият сектор има пряка връзка с икономиката. В повечето страни той се явява най-важния механизъм за постигане на редица процеси,

свързани с мобилизиране на депозити, кредитна оценка и мониторинг, осигуряване на достъп до платежни и транзакционни системи. Секторът не само организира прехвърлянето на парични средства от спестители към инвеститори, а също така спомага за избиране на проекти, които ще дадат най-висока възвръщаемост, натрупване на достатъчно количество капитал за финансиране на инвестиционни проекти със значение в икономически план, отчита рисковете и прилага нормативните законодателства.

**Банката** се счита за сърцето в икономическата структура и гръбнака на световната икономика, осигурявайки капитал за иновации, инфраструктура, създаване на работни места и цялостен просперитет. Банките имат съществено значение и в обществото, като се ангажират не само с разходите на отделните потребители, но и влияят върху растежа на цели индустриални сектори. Развитието на икономиката се наблюдава чрез стабилността на банковата система и нейното добро прилагане.

Основните **функции на търговските банки** (Фиг. 1) могат да се обособят в два основни вида – първични и вторични функции. Към **първичните** се причисляват приемането на депозити и заемането на парични средства. Основната функция, за която са създадени търговските банки е да приемат депозити от населението, които притежават излишък от средства и са готови да ги депозират за да получат лихви по тях. Предлагат се широк набор от продукти, предлагани от банките, които включват спестовна сметка, разплащателна сметка, депозити с фиксирани лихви и др. Втората основна функция е предоставянето на заеми на клиенти под формата на срочни кредити, кредити във валута, овърдрафти, дисконтиране на менителници и др. **Вторичните** функции на търговските банки се основават на второстепенни действия, които не попадат в основната дейност на търговските банки. Така наречените посреднически услуги представляват всички видове действия на банките в които те действат като агент на клиентите.



**Фигура 1. Функции на търговските банки**

Източник: Авторова адаптация

Такъв вид услуги могат да бъдат: събиране и изплащане на наеми, лихви и дивиденди; изплащане на чекове; купуване и продажба на ценни книжа и др. От друга страна търговските банки могат да извършват и друг вид общи полезни функции, като съхраняване на ценности, документи и др. в трезорите на банката; издаване и обслужване на разплащателни карти, платежни нареждания и др. Друг вид функция на банките е дейността по подпомагане на прехвърляне на парични средства от едно лице на друго чрез своите инструменти. Налагането на дигиталните технологии през последните години постави формирането и на нов вид услуги в търговските банки – интернет банкиране и мобилно банкиране.

Функционирането на съвременната икономика би било почти невъзможно без наличието на подходящи банкови услуги и адаптирани продукти. Банкирането насърчава спестяванията, предлагайки продукти за съхраняване парите по безопасен начин в банките, спестовните центрове и техните клонови мрежи. На следващо място банкирането насърчава инвестициите, чрез директно инвестиране или отпускане на кредити на други инвеститори. На трето място посредством банките се осъществява външната търговия. Независимо дали става въпрос за внос или износ, чрез банките се извършва международен трансфер на парите. Изброените три фундаментални банкови дейности се считат за основополагащи в сектора. В съвременните условия банковият сектор има значително по-важна роля. През последните години се създадоха безпрецедентни предизвикателства за търговските банки и техните клонови мрежи. На много пазари регулаторните действия оказаха натиск върху банковите такси, намалиха се лихвените нива по депозитите, снижи се качеството на потребителските кредити, което усложни цялостната обстановка в банковия сектор. Започна се търсенето на начини за подобряване на производителността и продажбите. Самото естество на клоновите мрежи се променя поради новите икономически реалности и непрекъснато развиващите се технологии. Това налага различията между отделните банкови единици и т. нар. клоново банкиране.

Под **банкова единица** се има предвид банка, която е единична, най-често малка банка, която предоставя финансови услуги на местната общност. Тя е независима и няма свързаност с клонове в други райони. **Банковата клонова мрежа** се отнася до банка, която е свързана с една или повече други банки в определен район или извън нея. Тя предоставя всички финансови услуги, подкрепена и контролирана от по-голяма финансова институция. В тази връзка разликите между основните критерии на

банковата единица и банковата клонова мрежа може да бъде синтезирана в следната таблица:

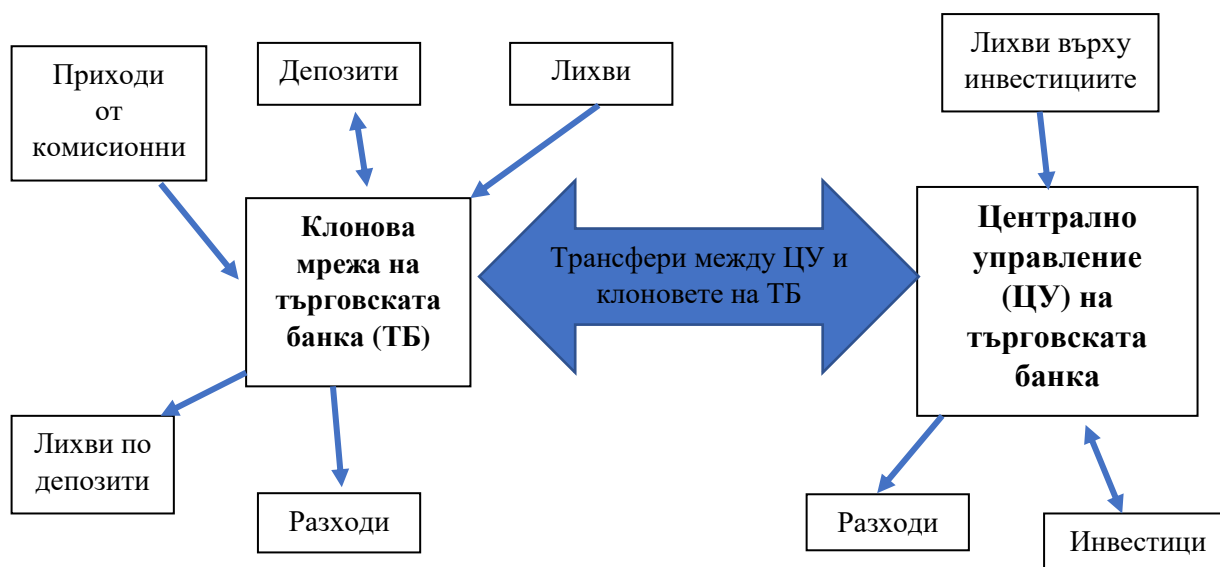
**Таблица 1. Разлики между банковата единица и банковата клонова мрежа**

<b>Критерии</b>	<b>Банкова клонова мрежа</b>	<b>Банкова единица</b>
<b>Описание</b>	<i>Банка, която е свързана с една или повече други банки в район или извън него. Предоставя всички обичайни финансови услуги, но е подкрепена и в крайна сметка контролирана от по-голяма финансова институция.</i>	<i>Обикновено малка банка, която предоставя финансови услуги на местната общност. Няма други банковни клонове другаде</i>
<b>Стабилност</b>	<i>Обикновено много еластична, способна да издържи на местните рецесии благодарение на взаимодействието с други клонове.</i>	<i>Изключително склонна към провал, когато местната икономика е проблемна.</i>
<b>Оперативна свобода</b>	<i>По-малко</i>	<i>Повече</i>
<b>Предоставяне на кредити</b>	<i>Основават се главно на кредитна история, финансово състояние и др.</i>	<i>Може да бъде повлияно от авторитета на заемоискателя и местната власт.</i>
<b>Вземане на решения</b>	<i>Забавяне при вземане на решения, тъй като те зависят от съответния отдел в централното управление.</i>	<i>Спестяване на време, тъй като решенията се вземат в самата банка.</i>
<b>Финансови средства</b>	<i>Възможно е финансовите средства да се трансферират от един клон в друг</i>	<i>Средствата са разпределени в банката. В случай на финансови сътресения би могло да се стигне до регионален дисбаланс или липса на растеж.</i>
<b>Конкуренция</b>	<i>Високо ниво</i>	<i>По-малка конкуренция</i>
<b>Печалба</b>	<i>Разпределя се от банката и нейните клонове</i>	<i>Използва се за развитие на банката.</i>
<b>Лихвен процент</b>	<i>Унифициран и се определя от централното управление или въз основа на допълнителни инструкции</i>	<i>Не е унифициран, тъй като банката има собствена политика на лихвите.</i>
<b>Депозити и активи</b>	<i>Диверсифицирани, разпределени между клоновете, следователно рискът е различен</i>	<i>Не са диверсифицирани и са на едно място, следователно рискът е персонален.</i>

Източник: авторова адаптация, базирана на (Branch Banking vs. Unit Banking, 2020)



Глобалната финансова криза постави нов етап в световната банкова търговия, която е особено изразена в силно развитите западни пазари. Те се характеризират (Walsh, et al., 2010) с бавен растеж, намаляващи приходи, несигурна дългосрочна ликвидност, значителни загуби по кредитите и ниски лихвени нива. Подобни условия поставят основна тежест пряко върху банковите клонови мрежи, тъй като те представляват основния стратегически канал за генериране на продажби и задълбочаване на взаимоотношения с клиенти. Връзката между клиентите, клоновете на търговските банки и централните им управления осъществяват постоянен паричен поток, базиран на ежедневните операции извършване от банката и нуждите на банковите клиенти. В най-общ план основните парични потоци в банковите клонови мрежи може да се обобщи по следния начин:



**Фигура 2. Основни парични потоци в банковите клонови мрежи**

Източник: адаптация на автора, базирана на (Fowkes, 1971)

За справедливото пресмятане на финансовия резултат от дейността на клоновете съществено значение имат т. нар. вътрешни трансферни норми. Те представляват цената/ лихвата на дебитното или кредитното салдо на клона спрямо ЦУ на банката. Изчисляването на този процент е

методологически определено за всяка банка, но в същността си е средно аритметично претеглена величина на лихвите по актива/пасива на баланса, коригирани с нормативно определените разходи на Банката, например минималните задължителни резерви, държани при БНБ и изчислени като процент от депозитната база, иначе казано сумата на привлечените от клиенти средства. Обикновено всеки клон е отделен Разходен център, за който се изчислява самостоятелно финансов резултат, бюджетират се приходи и разходи и по този начин се обективизира резултата от дейността на структурното подразделение.

За **подобряване работата на клоновите мрежи** е необходимо прилагането на някой по-важни **мерки**: повишаване ролята на отделните клонове на търговските банки; анализиране на отделните клонове и при необходимост преструктуриране и оптимизиране тяхното действие; оптимизиране разходната база на клоновата мрежа; подобряване ефективността на продажбите в клоновете; определяне на оперативен модел на клоновата мрежа в случай на икономическа криза и посткризисни периоди. Позоваването на мерките и съобразяването с фундаменталните икономически учения за взаимоотношенията между банковите институции и икономическите процеси позволява изграждането на конструкция на клонова мрежа с добри основи, която би могла да издържи на глобални сътресения.

В основата на превенцията на банковите институции срещу икономически катаклизми е изграждането и съобразяването с банковите регулаторни рамки поставени на ниво държава или икономически съюз. Сред основните цели на **нормативните банкови регулации** е насърчаването на стабилна и ефективна банкова система. Според Базелските основни принципи (Osinski, Seal, & Hoogduin, 2013) за ефективен банков надзор крайната цел на надзора е да се насърчава безопасността и стабилността на банките и банковата система като цяло.

Сред инструментите и подходите, които се използват в рамките на макропруденциалното регулиране попадат макро-стрес тестовете, капиталовите регулации, ограниченията върху валутните позиции, кредитните инструменти. През 2010 г. (Трифенова, Силвия & Кънева, Аглика, 2016) се въвежда нова регулационна архитектура в САЩ и Европейския съюз, с цел стимулиране развитието на банковите институции и на методите и техниките за управление на банковите рискове.

Независимо от регулаторните изисквания за стартиране на банкова дейност с лиценз от Централната банка последващото развитие на банката е неминуемо свързано с нейната клонова мрежа. Така изгражданата структура на банката по йерархията Централно управление – клонова мрежа е пряка функция на бизнес модел, който е пряко обвързан с икономическия растеж, конкуренцията и търсенето на банкови услуги от страна на клиентите. В техния национален аспект банките се явяват важен фактор за подкрепа на икономическия растеж. Промените в банковата система често се дължат на глобални тенденции, вкл. политики по приватизация, дерегулация, отваряне на дадена национална икономика за навлизане на чуждестранни банки (Hawkins & Mihaljek, 2001). Не на последно място е важен ефекта на технологичното развитие и търсенето на банкови услуги от страна на стратегическите корпоративни клиенти. Глобалната финансова криза съсредоточи вниманието на държавните политики върху превръщането на техните банкови и финансови системи в по-безопасни и издръжливи на сътресения.

С акцент върху ролята на банковите клонове в системата на банково обслужване (Cerasi, Vittoria, 1996) се предлага двуизмерен модел на анализ и оценка на банковата конкуренция. Първият се състои от засилване на конкуренцията чрез разширяване на банковата клонова мрежа, а при втория основния компонент, осигуряващ конкурентност между различните банки е вариация лихвени процент. В допълнение на първия модел (Cerasi,

Vittoria; Chizzolini, Barbara; Ivaldi, Marc;, 1998), използвайки честотното разпределение на разходите за **създаване на клонове в статичен модел и еластичността на печалбите по отношение на различните отрасли** успяват да конструират функция за вероятност на регистрация на банкови клонове в Италия, като достигат до заключенията, че пределната рентабилност на даден клон се увеличава с течение на времето и разходите за клон нарастват с разстоянието между самия клон и мястото, където се извършва по-голямата част от дейността на банката (Централното управление). Практически *прекият ефект на банковата клонова мрежа върху междубанковата конкуренция и „изтласкването“ неконкурентните банки, извън банковата система се измерва чрез повишаване на средното ниво на нейните качествени показатели*. Може да допълним, че като най-важни за тези решения на ниво ЦУ се явяват и факторите:

а) „диверсификация на кредитния риск“ (Raei, Farhangzadeh, Safizadeh, & Raei, 2016), изразена в нарастване капацитета за прилагане на хеджингови инструменти с нарастване размера на банката след операция по сливане;

б) подобряване на управленската ефективност, изразена в обмяна на добри управленски практики по линията на придобивана – придобиваща търговска банка;

в) редуциране на разходите за финансиране и постигане на статут на системна банка, базирано върху разбирането, че нарастване големината на банката нейният достъп до ресурси за финансиране нараства, вкл. и склонността на ЦБ и правителството за подкрепа в случай на криза, базирано върху концепцията „Too Big to Fail“ (Jones, 2020);

г) икономия от обхвата, постигана при предлагането на разширена номенклатура от банкови продукти, иначе уникално развити на етап преди сливането на банките и техните клонови мрежи. Към посочените фактори може да добавим и ползването в рамките на платежните системи на банкови

картови продукти за извършване на операции по покупки (чрез АТМ или ПОС терминали) и тегления на пари в брой, чрез банкомати.

В студия от 2017 г. за банковия пазар в САЩ се потвърждава **пряката връзка между две тенденции: увеличаване на броя на банковите клонове (до ниво от 83709 клона през 2012 г.) при паралелно намаляване на броя на лицензирани банкови институции. На тази основа** анализът на изследвания в областта на нормативната уредба и международни научни изследвания позволява да се направят следните важни изводи:

**Първо.** Клоновата мрежа на търговската банка е функция на национални регулаторни стандарти и бизнес модел на самата банка като институция и бранд;

**Второ.** Решенията на ниво централно управление по създаване и експанзията в регионален аспект на клоновата мрежа на търговските банки е пряко свързано с местната икономика (безработица, нови работни места, нови фирми) и решенията на мениджмънта на МСП за банково кредитиране и инвестиции при редуциращи се финансови разходи.

**Трето.** Банковата консолидация е особен случай на влияние върху клоновата мрежа при който обединяването на банкови институции води до закриване на банкови клонове в името на по-добри финансови показатели на правоприемащия банков субект.

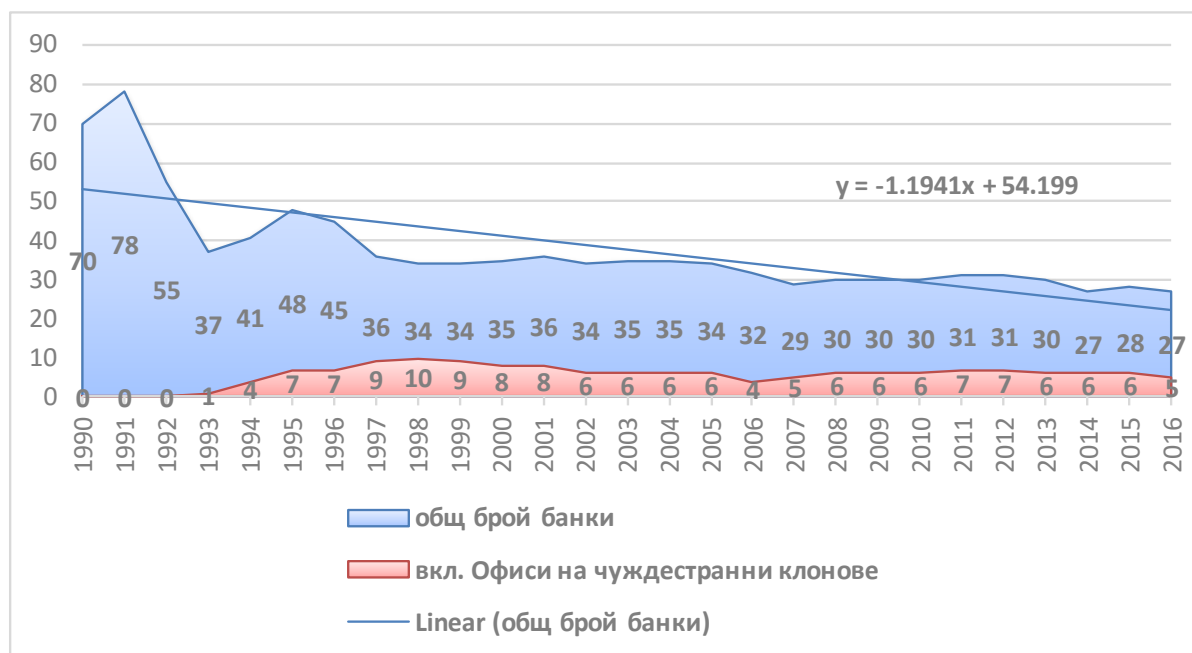
**Четвърто.** Банковата ликвидация и краен и болезнен случай на тотално закриване на клонова мрежа и прехвърляне обслужването на икономическите агенти към конкурентни банкови субекти.

Клоновата мрежа на търговските банки в България е функция на политиката на БНБ по приложение на нейните правомощия по издаване на лицензи за осъществяване на банкова дейност по реда на чл. 165, т. 15 от БНБ („издава, отказва издаване и отнема лицензи на банки, на оператори на платежни системи, на платежни институции и на дружества за електронни

пари при условия и по ред, определени със закон“). Началото на банковата дейност по нашите земи стартира с основаването през 1864 г. (Кръстев, Л., Георгиев, П., 2018) – на Българска земеделска банка. През 1857 г. в столицата на османската империя Истанбул с френски и английски капитали се създава Отоманска банка, която открива филиали в Русе и Варна през 1865 г. Началото на организираната банкова система в България се поставя на 25 януари 1879 г. (БНБ, "Важни дати", 2020) с основаването на Българската народна банка. В изследвания на БНБ подробно е описано първоначалното изграждане на банковата ни система и нейните трусове по време и след първата световна война, както и в периода до 1989 год. Началото на реформите в България стартира с напълно административно-команден модел на управление на банковата система, нито лев частни български или чуждестранни инвестиции в сектора.

Счита се, че 1989 г. (Христова & Ангелов, 2003) е ключова за реформите на наследената от социализма централизирана банкова система. Налага се двузвенен модел на банковата система - централна банка и 59 търговски банки. Тези търговски банки се създават на база преобразуване на бившите регионални клонове на самата БНБ. Така към 1990 г. банковите институции в страната достигат впечатляващия брой от 70. Последващото групиране банките е резултат на политиката на управителния съвет на БНБ за отразяване на тяхната същественост за банковата система и свързания с това потенциал за генериране на системен риск. В първа група са банките с най-съществено влияние върху банковата система, които имат и съответен най-голям размер на активите. Позицията на банките в групите пряко зависи от размера на активите. Всяка година тази позиция се променя, доколкото е настъпила промяна в относителния дал на активите в рамките на цялата система. От 2008 година в първа група се включват петте най-големи банки на база на общите им активи, във втора респективно останалите търговски

банки. В трета група влизат клонове на чуждестранни банки, опериращи на българския банков пазар.



**Фигура 3. Брой банки и клонове на чуждестранни банки в България (1990-2016)**

Източник: Данни от БНБ

След въвеждане на стандартизация в групирането броят на лицензираните търговски банки устойчиво намалява, дължащо се на банкова консолидация или форсмажор (случаят с КТБ) (Zahariev, et al., 2020) като позиционирането в съответната група придобива също устойчив характер при константни лидерски позиции на Уникредит Булбанк и Банка ДСК. Аналитичното моделиране на тенденцията в броя на търговските банки в страната показва устойчиво редуциране за период от 27 години при средногодишен темп от минус 1,2 банкови институции (Вж. Фиг. 3). Направеният анализ и изложение дават основание да се направи извода, че развитието на клоновата мрежа на търговските банки в България за периода 1990-2016 г. е първоначално функция на процеса на либерализация и последваща консолидация, която от своя страна води до окрупняване на самите банки и логично обединяване на техните регионално разположени клонови мрежи.

**Изводи от глава първа**

**Първо.** Под банков клон се има предвид обособено банков звено, което е свързано с една или повече други банки с физическо местоположение във фиксиран район, която изпълнява своите услуги извън местоположението на своята централа и има пряко влияние върху потребителското предлагане и обслужване.

**Второ.** Банковата клонова мрежа е съвкупността от всички обособени банкови офиси, АТМ и ПОС устройства, зони за самообслужване на територията на една страна, които предлагат банкови продукти и услуги, съобразно изискванията на националния пазар. Създаването и се явява функция на националните регулаторни стандарти и бизнес моделирането на банката като бранд и институция.

**Трето.** Съгласно теоретичния преглед на изследванията би могло да се констатира, че изследването на взаимовръзката между макрофинансовите тенденции и развитието на клоновата мрежа е съществена тема, разглежданата от редица автора. Те поставят на преден план важността от изграждането на ефективна банкова клонова мрежа за целите на максимално обслужване на потребителското търсене, съобразено с цялостната икономическа конюнктура и фокуса върху макроикономическите предизвикателства в страната.

**Четвърто.** Банковата дейност в България стартира с основаването през 1864 г. – на Българска земеделска банка, а началото на организираната банкова система в България се поставя на 25 януари 1879 г с основаването на Българската народна банка. Към настоящия момент в българската банкова система се състои от осемнадесет лицензирани в страната банки и шест клонове на чуждестранни банки, развиващи дейност в България.



## **ГЛАВА ВТОРА. БАНКОВАТА СИСТЕМА И МАКРОФИНАНСОВАТА РАМКА – ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ТЕНДЕНЦИИ**

Макрофинансовата рамка е от изключително значение за икономическите резултати, както на държавно равнище, така и на банково ниво. Публичният сектор има съществена роля за стимулиране на развитието на финансовия сектор и в частност на банковата система. Финансовият сектор мобилизира местни и чуждестранни спестявания и намалява разходите за информация и транзакции за да финансира ефективни инвестиции и иновации. В същото време той улеснява обмена на стоки и услуги и позволява по-добро управление на риска за да се подпомогне производството и потреблението. Ограниченият финансов сектор би могъл да въздейства негативно върху кредитирането на частния сектор, както и отслабва способността на фискалната и парична политики да оказват своето значение в установяването на макроикономическите условия, които поддържат икономическия просперитет на страната. В тази връзка разглеждането и анализирането в по-широк мащаб на взаимодействието между финансовия сектор и другите икономически сектори, като банковия имат значение за определяне на тенденциите и предизвикателствата пред банковото развитие, както и развитието на клоновата мрежа на търговските банки. В този ред на мисли настоящата глава разглежда ефектите и заплахите върху банковата система и развитието на клоновата мрежа на търговските банки, макрофинансовата рамка, като фактор за развитие клоновата мрежа на търговските банки и макрофинансовите тенденции и развитие на българската икономика.

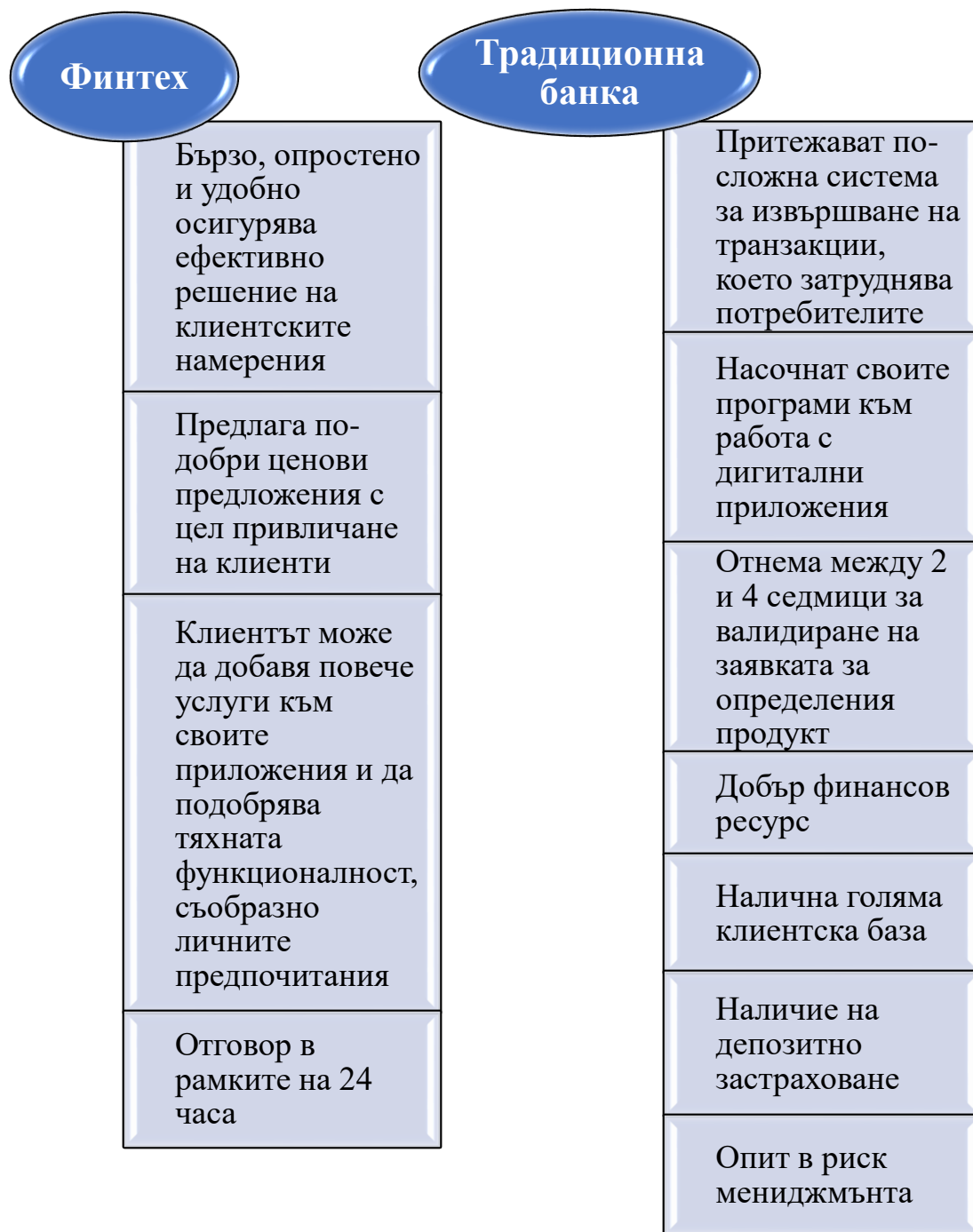
Ефективността и структурата на банковите пазари се влияят от множество фактори, стратегически решения и колебанията във финансовата стабилност. Последните години осезаемо започна да се чувства влиянието на съвременните цифрови технологии или т.нар „финтех“ (fintech) в

банковия сектор и капиталовите пазари. Финтех се намесват в банковия бизнес, въпреки че банките се адаптират към дигиталния свят. Във всички сегменти на бизнеса финтех има потенциала да намали посредничеството и да разшири достъпа до финансиране. Това от една страна би повишило ефективността, която се крие в потенциала да се подпомогне преодоляването на информационните симетрии. От друга страна чрез платформите за отпускане на лични данни P2P се предоставя възможност за отпускане на кредити без банково посредничество, а посредством онлайн достъп. Налагащият се конкурент и потенциална заплаха за банките може да използва кодифицируема информация за да разруши традиционните взаимоотношения между банката и клиента посредством информационната база. Банките традиционно се фокусират върху предлаганите от тях продукти, докато съвременните финтех се фокусират върху клиентите. Въпреки това основните предимства на банките и техните клонови мрежи са на практика недостижими от финтех, а именно факта, че банките могат да заемат евтино посредством достъпа си до нисколихвени депозити и застраховка от страна на държавата, както и се ползват от привилегирован достъп до широка клиентска база, чрез която може да бъдат извършени множество продажби. Развитието на бизнеса с банково посредничество при новите технологии ще зависи много от това как се прилагат регулациите и държавните гаранции.

Широко разпространяващата информационна база P2P (Vives, The Impact of Fintech on Banking, 2017) подпомага бързото израстване на финтех, като този начин на банково обслужване масово започва своето разпространение в САЩ, Великобритания, Германия, Франция, Финландия и от части в Китай. Банките, както и двете най-големи мрежи за обработка на плащания в света – Visa и MasterCard, все още доминират на пазара за транзакционни плащания, но започват да се налагат и иновациите в дигиталните плащанията, идващи от небанкови суми, като PayPal, Apple или

Google. Заслужава да се отбележи, че схемите за плащания на базата на мобилни устройства имат голямо влияние в страни, където делът на хората, притежаващи сметка в банка, е малък.

Традиционните платежни системи също могат да бъдат нарушени от цифрови валути, като биткойн. В тези валутни системи или криптовалутни техники за криптиране регулират генерирането на валутни единици, използвайки блокчейн (*blockchain*) технологията. Тя се състои от публична цифрова база данни, в която транзакциите могат да бъдат проверени със система от блокове от записи по децентрализиран път. Той позволява (Cung, 2020) да се прехвърля стойност на равностойни, без посредник да верифицира транзакцията, като голям брой компютри последователно удостоверяват всяка транзакция. Блокчейн технологията е потенциално разрушителна за банковите системи и клоновите мрежи, тъй като отваря врати към много потенциални иновации за спестяване на разходи. Той също така дава възможност за генериране на печалби без подкрепа на правителството. Друг вид съвременни заместители на банковите клонови мрежи, разпространен в развиващите се държави са т.нар. „робосъветници“ (Frankenfileld, Jake & Scott, Gordon, 2020). Същността им се базира на компютърни програми, които генерират инвестиционни съвети, съобразно информацията, която имат за клиентите, и използват инструментите за машинно обучение. Те са евтина алтернатива на инвестиционните и кредитни консултанти. Освен това, ако са програмирани правилно, роботите-съветници могат да избегнат някои от обичайните конфликти на интереси, които се пораждат в банковия сектор. Робо-консултирането все още е в начален етап по отношение на цялостното финансово консултиране, особено в Европа.



Фигура 4. Разлики между „финтех“ и традиционните банки

Източник: Авторова адаптация

Финансовите технологии имат няколко предимства пред традиционната финансова система. Те помагат да се оптимизират и следователно да се намалят процесите и да се подобри клиентското обслужване, за да се генерира по-голяма лоялност в дългосрочен времеви

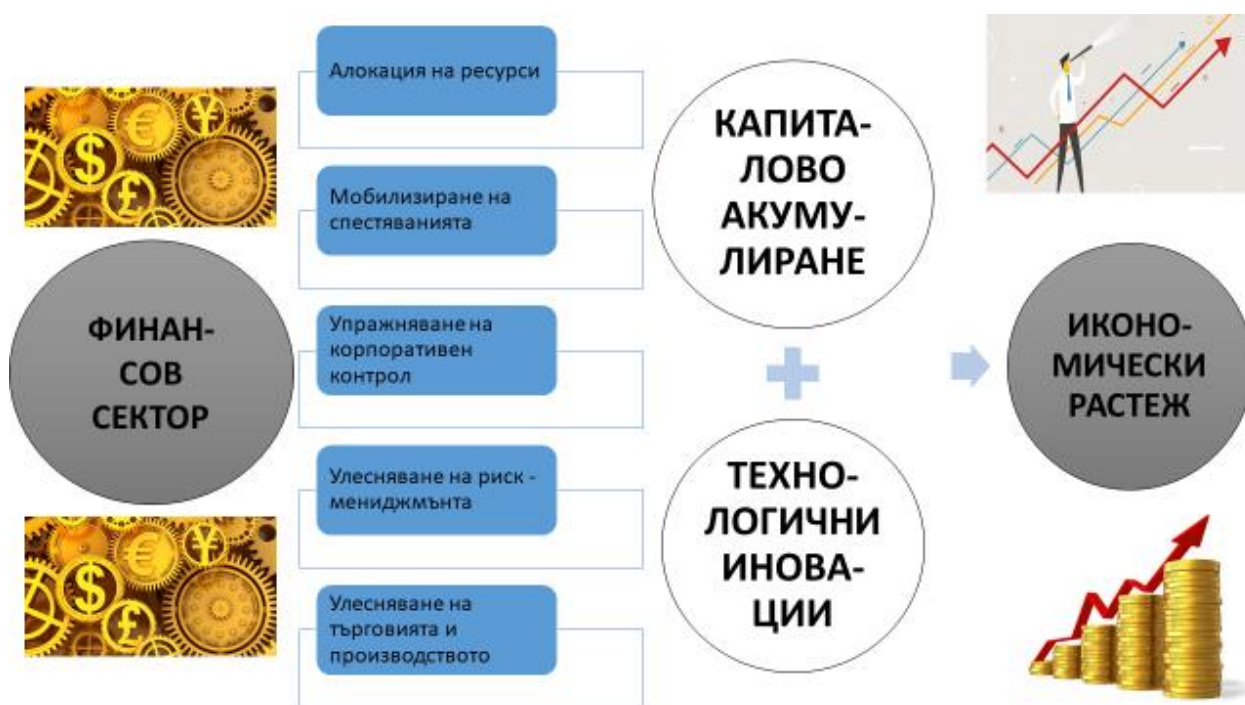
аспект. Основните различия между „финтех“ системите и традиционните банки може да бъдат систематизирани по следния начин (Фигура 4).

В глобален преглед на данни за 139 държави при изследване на връзката между икономическия растеж и банковата ефективност се установява положителната такава, която като корелационна сила намалява през последните години и намира проявление основно за групата на развитите страни (Hasan I. , Koetter, Lensink, & Meesters, 2009). Авторите установяват, че относителната способност на банките да посредничи капиталови ресурси е икономически ефективна мярка за финансовото развитие, когато е основано на качеството, което обаче допълва конвенционалното количество. За изследвания 10-годишен период се установява, че положителните ефекти от развитието на капиталовите пазари са значителни само след определен праг на ефективност от приблизително 70%, като качественият ефект е по-силен в развитите икономики, съпоставено с количествен ефект в страните с развиващи се характеристики.

В изследване върху ефектите на финансовата криза върху поведените на банките в зависимост от тяхната собственост (Coleman & Feler, 2012) се установява, че по примера на икономиката на Бразилия частните банки подхождат много по-консервативно в периода 2008-2010 г. и свиват значително кредитните си портфейли, съпоставено с държавните банки, при положение че депозитната база и в двата случая е относително константна. В резултат икономиката на Бразилия преодолява значително по-леко щетите от кризата и бързо се възстановява по пътя на икономическия растеж.

В модел на връзката между банковия бизнес и икономическия растеж се развива (Ragonmal, 2016) пет-канална двустепенна система на въздействие (вж. фиг. 5). Моделът стартира от финансовия сектор и петте канала на влияния върху реалния сектор, вкл.: ефективното алокиране на ограничените капиталови ресурси чрез кредитната способност на търговските банки; мобилизирането на спестяванията чрез депозити на

икономическите агенти в банковата система; упражняване на кредитните институции на контрол върху корпоративните структури чрез управлението на техните наличности по банкови сметки и финансови трансакции; улесняване на риск-мениджмънта във всички форми на проявление на риска, като негативно и неблагоприятно събитие, влошаващо актуалното състояние на икономическите агенти; улесняването на производството и търговията с подкрепата на финансовата система.



**Фигура 5. Канали за въздействие на развитието на финансовия сектор върху икономическия растеж**

**Източник:** Ragonmal, L. (2016). Impact of commercial banking sector development on economic growth in small Pacific countries: a case study of the Vanuatu economy (Doctoral dissertation, Lincoln University), p. 14 (с авторски изменения)

Тези пет канала на влияние и въздействие се фокусират в две степени на създаване на добавена стойност: първата – капиталовото акумулиране се възприема израз на ефективно натрупване на основния производствен фактор капитал и неговото инвестиционно насочване в най-рентабилните проекти; втората е свързана с технологичните иновации и тяхното глобално влияние върху секторите на икономика и върху самия финансов сектор от

гледна точка на неговата географска и времева достъпност, базирана върху технологии и мрежовия достъп до банкови услуги. Концентрирането на класическата клонова мрежа и предлагане на банкови услуги до ограничената територия на градските центрове, в които се фокусирани дейностите във формалния (легалния) сектор дълго време се явяваше фактор на лимитирана подкрепа на финансовия сектор върху икономическия растеж. Добавяйки ефекта на технологичните иновации ние вече разполагаме с глобално териториално проникване на предлагането на банкови услуги и достъп до разпореждане с наличности по банкови сметки. Капиталообразуването се оценява като основен фактор за икономическия растеж. То е средство за създаване на дълготрайни (материални и нематериални) активи, които увеличават капацитета за производство на дадена страна, респ. на нейната икономика. Логично е да се твърди, че за капиталообразуването са необходими спестявания, за които основна роля играят търговските банки. Реципрочно, банковото кредитиране към предприемачите дава възможност да се внедряват нови технологии, повишава икономическата активност и мултиплицира богатството във всичките му форми на проявление и собственост.

Перспективите пред България в икономическо отношение са по-скоро положителни, но с уговорката, че външните и вътрешни рискове са относително високи. Считаме, че външните рискове следва да бъдат обосновани по следния начин:

- Силна зависимост от външното търсене. Основно тук влияе състоянието на най-големите ни външнотърговски партньори Германия и Турция.
- Зависимост от външно финансиране чрез преки чуждестранни инвестиции. Предвид очакваното задържане или дори намаление на обема на световната търговия, можем да очакваме рестриктиране на

обема на износа ни, както и на свързаните с него преки чуждестранни инвестиции.

- Традиционно нестабилна политическа среда.
- Основен източник на външно финансиране са кохезионния и структурните фондове на Европейския съюз. Очаква се тяхното плавно нарастване. Предвид несигурността за общия европейския бюджет, произтичаща от Брекзит, съществува и голяма доза несигурност по отношение този източник на финансиране.

Вътрешните рискове можем да дефинираме по следния начин:

- Демографската катастрофа обезкръвява икономиката и саботира ръста на производството в почти всички сфери на икономиката.
- Очаквано влошаване на външнотърговското салдо поради влошена конюнктура на износа и очаквано увеличение на вътрешното потребление.
- Откриването на нови работни места в частния сектор в условия на натиск за повишаване на заплащането на труда едва ли ще бъде предпочитана стратегия. Заемостта през следващите години ще се запази на приблизително същото ниво като през 2018 г. при преодоляване на кризата с COVID-19. Предвид постигания през последните три години бюджетен излишък, предполагаме по-агресивна разходна политика. За следващите години предполагаме ускорено нарастване на бюджетните разходи в сравнение с бюджетните приходи, респективно бюджетът ще бъде дефицитен, но при ограниченията в закона за публичните финанси.
- Очаквано нарастване на правителствените инвестиции и образуване на основен капитал чрез ускорено усвояване на средства по европейските програми.



**Изводи от глава втора**

**Първо.** Финансовите технологии, известни под наименованието "Fintech" се явяват съвременна форма на бързо, опростено и удобно решение за осигуряване на клиентските намерения в банковото обслужване. Най-често те предлагат по-добри условия и в настоящия момент се стремят да подобряват тяхната функционалност, съобразно клиентските предпочитания.

**Второ.** Българската икономика се намира в равновесно състояние, въпреки констатираните дисбаланси и незадоволителния ръст. Макроикономическите показатели, в агрегат и в съставните им части влияят непосредствено върху ефективността и стратегиите за управление на банковите институции в страната. Влиянието е взаимообвързано и корелативно. Предизвикателствата от обективен и субективен характер следва да бъдат внимателно проучени и справедливо оценени.

**Трето.** Конкретните управленски решения за всяка от финансовите институции биха могли да обезпечат пруденциално и законосъобразно управление, съчетано с неекспанзивен икономически ръст. Политиката на регулации на Европейската централна банка и Валутния борд поставят сериозни предизвикателства пред българската държава и кредитните институции.

### **ГЛАВА ТРЕТА. ПРИЛОЖНИ АСПЕКТИ ЗА СЪЗДАВАНЕ И РАЗВИТИЕ НА КЛОНОВА МРЕЖА НА ТЪРГОВСКА БАНКА В РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ**

Настоящата глава поставя фокус върху пряката връзка между финансовото състояние на търговските банки и обосновката на решения в посока запазване, експанзия и/или редукция в тяхната клонова мрежа. За целите на анализа селектираме ключови коефициенти за периода от 27 години (1990-2016 г.), където чрез графичен метод на анализ установяваме динамика и тенденции на развитие.

Динамиката в ключовите коефициенти за представяне на банките в страната за периода 1990-2016 г. показва цялостното подобряване на показателите измерващи отношението на отпуснатите кредити към привлечените депозити на резиденти дължащо се на икономическия растеж и нарастването на спестяванията през периода. От друга страна се наблюдава и нарастване на капиталовия показател, както и устойчиво акумулиране на печалбите в сектора. Чрез проведено онлайн проучване през 2018 год. върху състоянието на клоновите мрежи на действащите в България ТБ се установяват като най-популярни следните две пирамидални управленски структури:

**Първо.** Двуетажна структура по модела централно управление – банкови клонове / финансови центрове) с възможност за трето ниво, производно на второто ниво обособено като изнесено работно място (ИРМ);

**Второ.** Триетажна структура по модела централно управление – регионални банкови клонове (следващи логиката на териториалното деление) – локални банкови офиси. Налице е възможност към второ или трето ниво да бъде обособено и производно субординирано ниво като изнесено работно място (ИРМ).

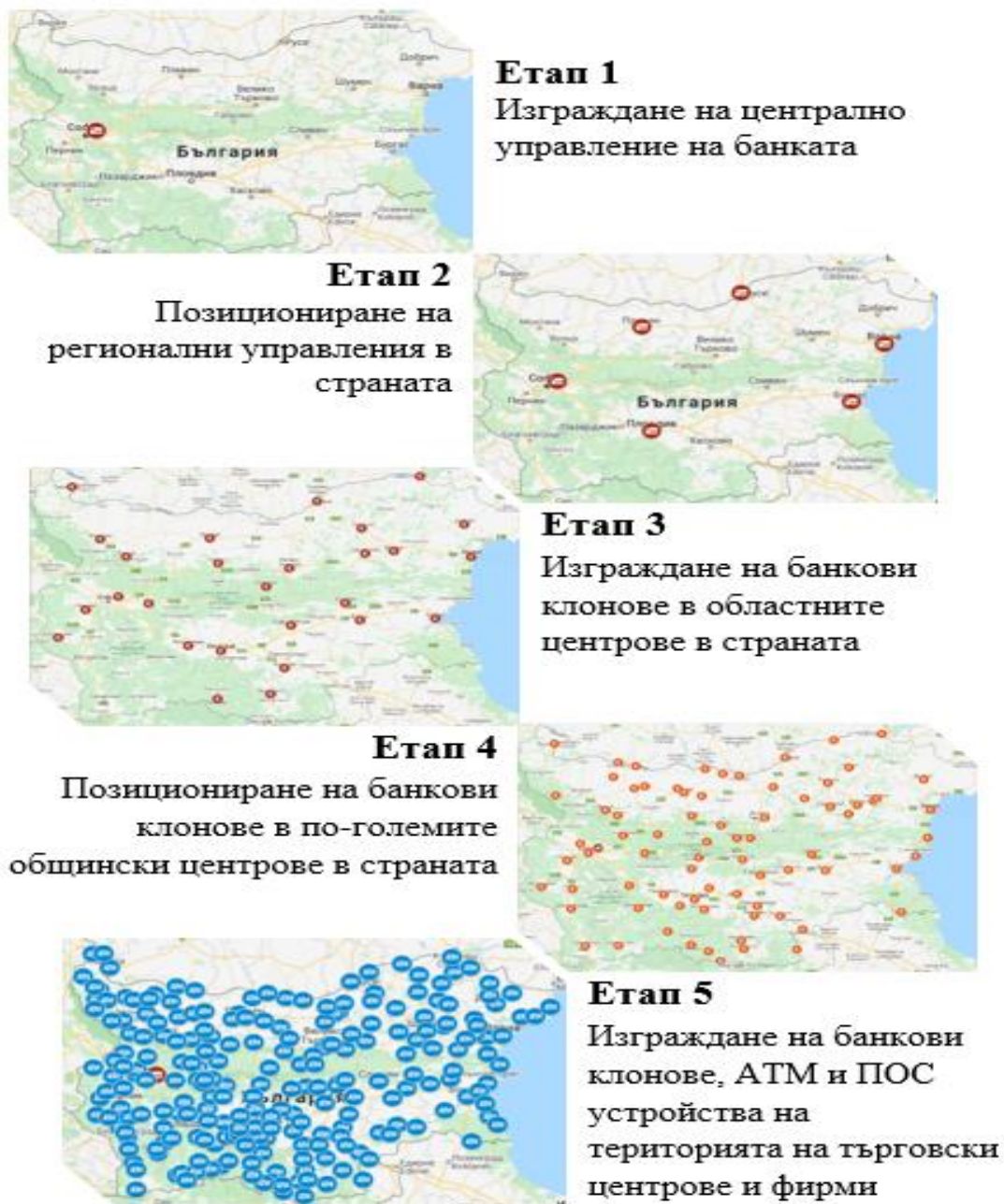
И двата модела намират приложение и са функция на решения на

банковия мениджмънт и заявен пред БНБ бизнес план за функциониране на самата търговска банка и нейната клонова мрежа.

Практически няма законови изисквания, регламентиращи броя на клоновете като общ брой, численост на персонала или лимит за населено място или брой жители. Факторите, определящи динамиката и посоката на развитие на клоновата мрежа са следствие на конкретни обективни фактори и зависят изцяло от мениджмънта на банката. Фазата на икономическия цикъл, развитието на информационните технологии и диверсификацията в каналите за дистрибуция оказват пряко влияние върху промените в размера на клоновата мрежа.

Обосновката за изграждане на банков клон започва с анализ на бизнеса в района, очаквания пазарен дял, който ще бъде привлечен и разходите по изграждането и издръжката на структурната единица. Доколкото изграждането на клонова мрежа е изграждане на канал за дистрибуция на банкови продукти и услуги, е необходимо да бъдат ясно определени четирите елемента на маркетинговия микс. Така наречения модела 4P е предложен от професора по маркетинг Джеръм Маккарти през 1960 г. За целите на дисертационния труд се възприема класическата трактовка на елементите на маркетинговия микс, както следва: Product (Продукт); Price (Цена); Placement (Дистрибуция); Promotion (Промоция)л Създаването, развитието или намалението на клонова мрежа е редно да бъде отнесено към третия елемент на маркетинговия микс – клоновата мрежа. Правилното оразмеряване на капацитета, съгласно достигнатата производителност на труда, изчислена на база необходимото време за обслужване на един клиент, усреднено за служители с различен опит и трудов стаж, по видове операции и предполагаем обем на операциите по видове определят количеството и вида на специалистите, които следва да бъдат ангажирани в създаваната структура. Недостигът на персонал и неговия излишък са еднакво вредни за бизнеса и микроклимата в банковата

структура. Предвид възможностите за изграждане на банкова клонова мрежа на територията на Република България биха могли да се обособят 5 основни етапа на прогресивно развитие и изграждане на банкова клонова мрежа.



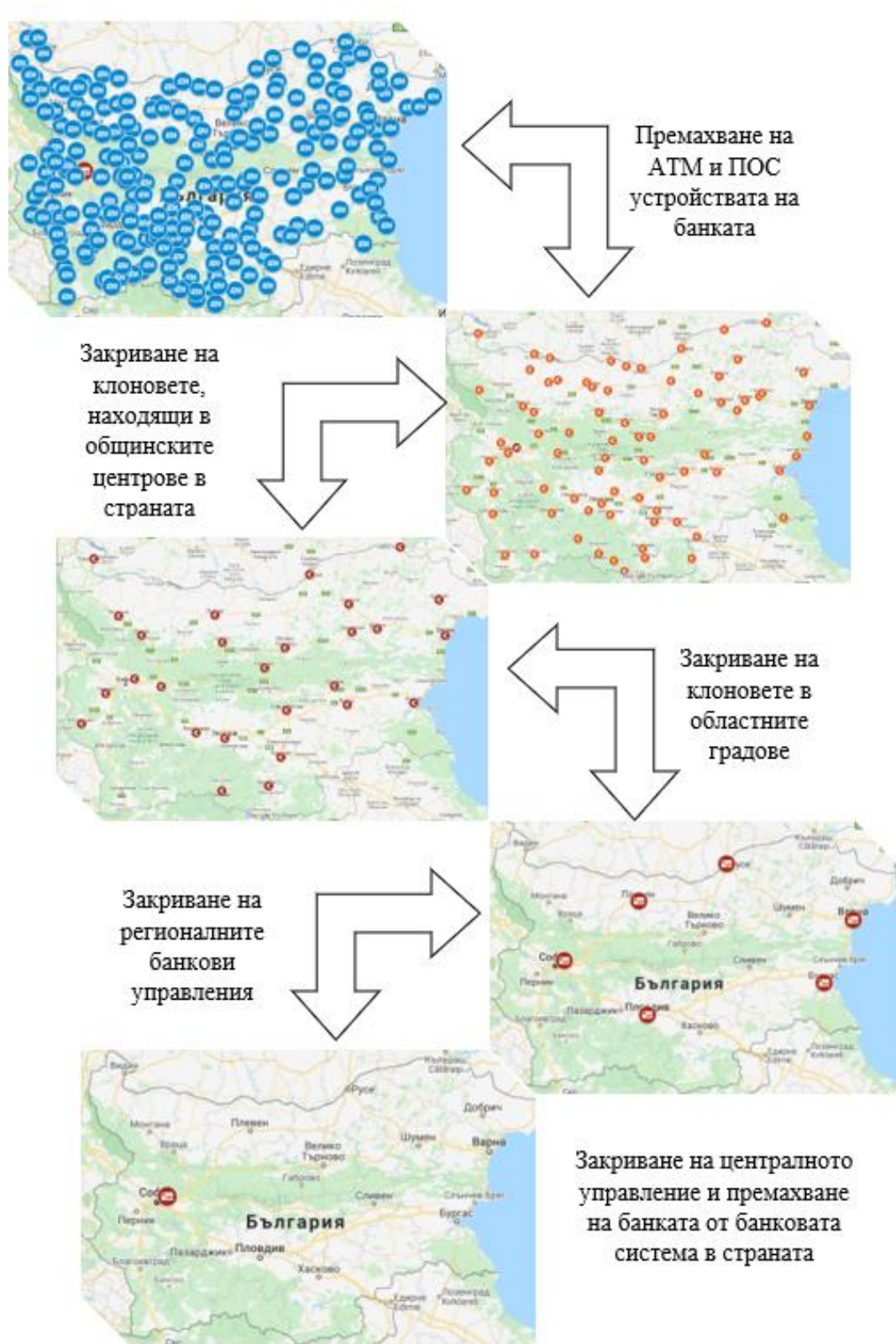
**Фигура 6. Етапи на прогресивно изграждане на банкова клонова мрежа в Република България**

**Източник:** Авторова адаптация

Етап втори се характеризира с позициониране на банкови клонове в по-големите регионални центрове в страната, които да бъдат пряко

обвързани под контрола на централното управление и да са ангажирани с регулирането на последващите изградени клонове на банката. Третият етап се характеризира с изграждане на банкови клонове на съответната банка в населените места с по-много бройно население, добро социално-икономическо равнище, които да имат позитивно влияние върху работата и развитието на банковите клонове и цялостният просперитет на банковата институция. След като населението е установило висококачественото обслужване на служителите на банката и предлаганите рентабилни продукти в етап 4 се включва изграждането и разширяването на банковата клонова мрежа чрез позициониране на банкови клонове в по-големите общински центрове в страната, което би допринесло за достигане до по-голяма потребителска мрежа. След като банката е изградила свои обекти във възловите центрове с масово население, с цел улесняване, увеличаване и подобряване банковите потребители биха могли да бъдат изградени банкови клонове в основни корпоративни клиенти на банката, както и на територията на търговски центрове, не само чрез локални обслужващи офиси, но и посредством поставянето на функционални АТМ и ПОС терминални устройства за улесняване на разплащателните операции от страна на банката. По този начин би могла да се постигне добре изградена и стабилна банкова клонова мрежа, базирана на регионалните и социално-икономически особености в страната.

В определени случаи на негативни финансово-икономически последици, като икономическа криза, негативен тренд в социалните и демографски обстоятелства е възможно поэтапното разрушаване (деконструкция) на банкова клонова мрежа:



**Фигура 7. Етапи на деконструкция на банкова клонова мрежа в Република България**

**Източник:** Авторова адаптация

Съвременната организация на клиентското обслужване включва процес на сегментиране на клиентите и групирането им в портфейли, зачислени на отделни служители с продавачески функции, ориентирани към предлагане на подходящи пакети с услуги, активна комуникация, като честотата и е дефинирана в зависимост от конкретния сегмент, към който е причислен клиента. Например актуално сегментиране в продажбите на дребно /ритейл сегмента/, към който се числи клоновата мрежа се дефинират под-сегменти, които се обслужват в клоновата мрежа са:

- Масови клиенти, които най-често те участват в общ за клона портфейл и нямат отделен отговорен служител, с тях се работи пакетно;

- Заможни клиенти. Те са включени в портфейли с определена максимална численост. С тях се работи индивидуално, контактите са с определена честота и са търговски ориентирани. Те получават своевременно информация за нови, по-удачни за тях продукти, които същевременно носят по-висока добавена стойност за банката. Служителите, които работят с този сегмент клиенти преминават специализирани продуктови и продажбени обучения, даващи им възможност да се справят по-добре с продажбите.

- Малки и средни предприятия. Клиентите от този сегмент участват в портфейли на служители. Някои категории от тях, като лекари, адвокати, нотариуси, съдия-изпълнители и други получават специализирани и адаптирани към техните нужди продукти при специални ценови условия.

- Корпоративни клиенти. Тези клиенти са обикновено в портфейла на ръководителя на банковото звено. Над определен показател, например когато приходите им от продажби превишат 3 милиона лева, те преминават на обслужване в друга структура, например Централно управление или регионален корпоративен център.

Следващият важен етап е избора на помещение и изграждането на необходимите работни места, мерки за сигурност, пропускателен режим и брендиране на офиса/клона. Подходите при избора на локация са основно

два – при бизнеса, към който са насочени бизнес целите на структурата, или на достъпно място с голям поток от хора. Обикновено в България това са централните части на градовете и търговските центрове, образували се исторически или в резултат на голяма инвестиция в инфраструктурни, търговски или обекти на градската среда. Параметрите по отношение размера, достъпността и броя на помещенията са функция на числеността на персонала, обикновено клонове се изграждат на площ от 50 до 200 кв. м. застроена площ. Разбира се, при по-големи структури или наличие на собствен имот с по-голяма площ, същия се предпочита.

От ключово значение е вземането на демонстративни и впечатляващи мерки за сигурност. Пропускателен режим, огнеупорни каси и бронирани касови модули се проектират, доставят и инсталират, с цел опазване здравето и живота на служителите, но и за укрепване доверието на клиентите в съответната банка.

Важна част от стратегическите решения за функционално развитие клонова мрежа на търговска банка е подбора на подходящи информационни технологии. Изборът на софтуер и хардуер предопределят способностите за последователно усвояване и прилагане на съвременните технологични решения в банковия сектор.

Банковите клонове имат важна стратегическа роля за банките при тяхната дейност. Тяхната основна цел е да осигуряват обслужване на клиентите, като същевременно поддържат оперативните разходи на едно оптимално ниво. Въпреки това, като един своеобразен източник за доставка на банкови услуги е необходимо да се проследяват и някои съществени показатели за ефективност на клоната извън стандартните финансови показатели – приходи от лихви, такси и комисионни; лихвени и нелихвени разходи; оперативна печалба, възвръщаемостта на собствения капитал и възвръщаемостта на активите. В един по-широк мащаб на финансово анализиране на клоновите мрежи на търговските банки от съществено



значение е разглеждането на: оперативните разходи като процент от активите; активите под управление на банковия клон; нивото на активите под управление на банковия клон спрямо нивото на активите на в другите клонове или в сравнение с конкурентните такива; пазарен дял, ако е налична достоверна информация на регионално ниво, или приблизителна оценка по косвени данни; среднодневно привлечени нови клиенти; средно активни клиенти на заето лице; средно дневна продажбена активност; среднодневни транзакции на заето лице – общо и по видове – касови операции, разплащания и други операции; ежедневни продажбени и след продажбени контакти; сума на привлечените средства на единицата; сума на разрешените кредити по сегменти, непогасена част от действащи кредити по сегменти.

Качеството на дейността на банковия клон (Leconte, 2020) може да се определи посредством анкетно проучване от страна на банката за проследяване удовлетвореността на клиентите, преобразувана в процентни съотношения. Често се използва и т.нар. „Таен клиент“, проверяващ инкогнито зададените параметри и показатели, достъпни от клиентска гледна точка. Друг числово измерим показател за качеството на клиентското обслужване на банков клон е средното време за идентифициране и решаване на проблем на клиент. Обвързано с това е и честотата на допускане на грешка при създаването на нов потребителски профил, изчислена чрез общия брой клиентски профили, съдържащи грешка разделен на общия брой нови клиентски профили. Сред най-често допусканите грешки е неволното пропускане на необходимият набор документи за извършване на даден вид дейност. Това би могло да бъде цифрово измерено като общият брой на клиентите с недостатъчна документация бъде разделен на общия брой нови отворени сметки за същия период от време.

*Изводи от глава трета*

**Първо.** Макрофинансовите тенденции имат определящо значение при избора на стратегия за пазарна експанзия на банковия пазар. Поставянето на акцента върху експанзията чрез клоновата мрежа като канал за дистрибуция е позитивно в периоди на растеж, и деструктивно в периоди на рецесия. В периоди с устойчив, но не висок икономически ръст надделява тенденцията на плавно намаляване на размера и числеността на персонала в клоновата мрежа, включително чрез стимулиране към напускане чрез намаление или задържане на ръста на трудовите възнаграждения под темпа на инфлация. При кризи свиването на банковия бизнес, респективно клоновата мрежа се свива ускорено, съответно в периода на възстановяване нараства ускорено.

**Второ.** Усъвършенстването на комуникациите и информационните технологии оказва разнопосочно въздействие върху размера на клоновата мрежа. Лесно и бързо, на разумна цена се изгражда необходимата информационна инфраструктура. От една страна спомага за освобождаване на персонал от рутинна и не носеща доход дейност, улеснява контрола върху дейността на звеното. От друга електронните канали за комуникация намаляват необходимостта от служители за обслужване на клиентите и отпадане на необходимостта от „живо“ присъствие за голяма част от операциите.

**Трето.** Клоновете, респективно останалите структури на търговските банки разполагат с абсолютна търговска и минимална оперативна самостоятелност, контролират се активно по множество показатели и параметри, гарантиращи пределната им полезност.

**Четвърто.** Развитата клонова мрежа, предлагаща продуктовото портфолио на банката увеличава пазарното проникване на определен териториално ограничен пазар. Развитата клонова мрежа е гаранция и залог

за стабилно, териториално и персонално диверсифицирано пазарно проникване, гарантиращо оптимални продажби и доходност. Клоновата мрежа подпомага популяризирането на нови продукти, услуги и канали за комуникация. Рисковете, произтичащи от дейността на клоновата мрежа се минимизират чрез регулация , автоматизация и строга отчетност.

**Пето.** Епидемичната обстановка в последната година поставя нови предизвикателства пред банковия бизнес. От една страна, банките не прекъснаха работа в нито един момент от настоящата криза, в „движение“ се предприеха мерки като защитни фолия, дезинфекция на помещенията, пропускане по един клиент и др. Това обаче, заедно с политиката на присъствие в офиса на половината от персонала намали капацитета на банковите подразделения, като същевременно наложи ускорено използването на електронни канали за достъп до банковите услуги.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проблемът с развитието на клоновата мрежа на търговските банки е актуален и значим. Това се дължи преди всичко на нуждата от засилване на функционирането на банковата система като източник за минимизиране на проявите на последиците от кризите. Освен това търговските банки, подобно на много компании се стремят да разширят обхвата си на дейност чрез навлизане на нови пазари. В този ред на мисли изграждането на клонова мрежа е една от най-важните области в развитието на бизнеса, включително и в банковия сектор.

Съчетанието на теоретичния анализ с практическата обосновка предостави възможност да се докаже заложената изследователска теза. Цялостното изследване потвърждава съществената роля в съвременната банкова система на развитието на клоновата мрежа на търговските банки. Добре обосноваваните методи за изграждане и развитие на клонова мрежа на търговските банки, съобразно развитието на макросредата и икономическите тенденции ще допринасят за налагането на положителните аспекти в областта на банковата система. Посредством настоящото изследване бе изградена в практически аспект методологичната рамка за създаване на нова структурна единица в развитието на клонова мрежа на търговските банки в България. Тенденцията, която се разви по отношение на банковото клоново развитие е в пряка взаимовръзка с макрофинансовите тенденции и предизвикателствата на заобикалящата среда, регионалните бизнес възможности, технологичните иновации и не на последно място устойчивият процес на придобивания и сливания в банковата система.

### **III. НАСОКИ ЗА БЪДЕЩИ ИЗСЛЕДВАНИЯ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА**

С посочените основни изследователски насоки, влизащи в обхвата на дисертационния труд, проблематиката по въпроса на развитието на клоновата мрежа не се изчерпва. Темата продължава да бъде актуална и може да се посочат следните насоки за бъдеща изследователска работа по въпроса:

- 1) Влияние на кризата с COVID-19 върху клоновата мрежа на ТБ в България;
- 2) Влияние на дигиталните приложения за банково обслужване върху потребността от банков персонал;
- 3) Влияние на Fintech иновациите върху мерките за борба с прането на пари и противодействието на финансирането на тероризма на ниво клонова мрежа и ЦУ на ТБ.

#### **IV. СПРАВКА ЗА НАУЧНИТЕ И НАУЧНО-ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

Първо. Систематизация на теоретични изследвания и извеждане на авторски виждания за прецизно дефиниране на понятията банкова клонова мрежа и банкова единица, на база мултикритериална система за сравнителен анализ и оценка. Обосновка на клоновата мрежа на търговската банка като функция на национални регулаторни стандарти и бизнес модел на самата банка като институция и бранд.

Второ. Обосновка на пряката връзка и ефект на банковата клонова мрежа върху междубанковата конкуренция и „изтласкването“ неконкурентните банки, извън банковата система, измерено чрез повишаване на средното ниво на качествените показатели както на самата банкова клонова мрежа, така и на банковата система като цяло.

Трето. Факторна селекция на аргументи за вземане на решения на ниво централно управление по създаване и експанзията в регионален аспект на клоновата мрежа на търговските банки като процес, който е пряко свързан с прецизната оценка на местната икономика (безработица, нови работни места, нови фирми) и решенията на мениджмънта на МСП за банково кредитиране и инвестиции с възможностите за редуциращи се финансови разходи.

Четвърто. Извеждане на банковата консолидация като особен случай на влияние върху клоновата мрежа при който обединяването на банкови институции води до закриване на банкови клонове в името на по-добри финансови показатели на правоприемащия банков субект, съпоставено с форсмажорния случай на банковата ликвидация като краен и болезнен

случай на тотално закриване на клонова мрежа и прехвърляне обслужването на икономическите агенти към конкурентни банкови субекти.

Пето. Авторски мултииндикаторен анализ и оценка на влиянието на макрофинансовите и макроикономическите фактори от една страна и еволюцията на финансовите технологии „Fintech” от друга върху ефективността и стратегиите за управление на банковите институции в страната.

Шесто. Провеждане на практико-приложен бранд анализ на бенчмарк търговски банки с установяване на зависимости между клонова мрежа и среден брой персонал, съчетано с извеждане на два пирамидални модела за вертикална организация на структурирането на ТБ от Централно управление, към регионални банкови клонове, през локални банкови офиси до изнесени работни места.

Седмо. Обосновка на два векторно срещуположни вербално-графични модела с изведени етапи за прогресивно изграждане на банкова клонова мрежа, съчетано с обратен по знак процес на деконструкция на клонова мрежа и нейните платежни терминали.

## **V. СПИСЪК С АВТОРСКИТЕ ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

- Студия: Кръстев, Л., Георгиев, П., Развитие клоновата мрежа на Търговските банки – критичен анализ на теорията и практиката, Алманах „Научни изследвания“, Том 26/2018 г., стр. 226-260, ISSN: 1312-3815
- Статия: Георгиев, Пл. Макрофинансовата рамка като фактор за развитие клоновата мрежа на търговските банки 274-284, Годишен алманах научни изследвания на докторанти, 2018 г., Книга 14, стр. 274-284, АИ „Ценов“ – Свищов, ISSN 1313-6542
- Статия: Георгиев, Пл. Състояние и тенденции в развитието на българската икономика. Ефекти и заплахи за банковата система - Годишен алманах научни изследвания на докторанти, 2019 г., Книга 15, стр. 226-236, АИ „Ценов“ – Свищов, ISSN 1313-6542
- Доклад: Georgiev, Pl. The Economic Cycles as a Factor for the Development of the Branch Network of the Commercial Banks in the Republic of Bulgaria. Proceeding of the IV<sup>th</sup> International scientific and practical Internet conference "Financial and credit system: problems and innovations", Odessa, Ukraine, 11-12 april 2019, pp. 61-54, УДК 336.1:330.341.1:005



## **VI. СПРАВКА ЗА СЪОТВЕТСТВИЕ С НАЦИОНАЛНИТЕ ИЗИСКВАНИЯ ПО ПРАВИЛНИКА ЗА ПРИЛАГАНЕ НА ЗАКОНА ЗА РАЗВИТИЕ НА АКАДЕМИЧНИЯ СЪСТАВ В РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ**

Национално изискване в брой точки: **30,00**

---

Брой студии, публикувани в нереферирани списания с научно рецензиране, или публикувани в редактирани колективни томове: 1 бр.

Брой точки за автора: **7,5**

Брой статии, публикувани в нереферирани списания с научно рецензиране, или публикувани в редактирани колективни томове: 2 бр.

Брой точки за автора: **20,00**

Брой доклади, публикувани в нереферирани списания с научно рецензиране, или публикувани в редактирани колективни томове: 1 бр.

Брой точки за автора: **10,00**

Общ сбор точки: **37,5 > 30,00**

## **VII. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ И ДОСТОВЕРНОСТ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

Дисертационният труд в обем от 159 стр. под заглавие: *Макрофинансови тенденции и развитие клоновата мрежа на търговските банки* е автентичен и представлява собствена научна продукция на автора. В него са използвани авторски идеи, текстове и визуализация чрез графики, схеми, таблици и формули, като са спазени всички изисквания на Закона за авторското и сродните му права чрез надлежно цитиране и позоваване на чужда авторска мисъл, както и данни, включително:

1. Постигнатите в дисертационния труд резултати и изведени приноси са оригинални и не са заимствани от изследвания и публикации, в които авторът няма участия.
2. Представената от автора информация във вид на копия на документи и публикации, лично съставени справки и др. съответства на обективната истина.
3. Научните резултати, които са получени, описани и/или публикувани от други автори, са надлежно и подробно цитирани в библиографията.

**Дата:** 11.11.2020 г.

**Докторант:** .....  
/Пламен Георгиев/