

БАНКОВАТА КОНКУРЕНЦИЯ – СЪСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВИ

Целта на изследването е да се направи анализ и оценка на банковата конкуренция между търговските банки у нас и проявлението ѝ в основните направления на банковата дейност с оглед да се разкрият проблемите и очертаят перспективите за нейното развитие.

За реализирането на поставената цел са решени следните задачи:

- проследена е същността на банковата конкуренция и основните фактори, които влияят върху нейната интензивност;
- анализирана е и е дадена оценка на банковата конкуренция у нас както като цяло, така и в основните направления на банковата дейност – на депозитния и кредитния пазар и на пазара на посреднически услуги. Изследвани са и подходите при воденето на конкуренция - ценови и неценови;
- очертани са перспективите и възможните насоки за развитие на банковата конкуренция у нас на фона на очакваните промени в структурата на банковия отрасъл под въздействието както на екзогенни, така и ендогенни фактори. Проследени са потенциалните възможности малките и средните български банки да изиграят ролята на аутсайдери-новатори и да се възползват от настъпващите промени. Основният извод е, че бъдещите позиции на отделните банки ще зависят от техния подход към конкуренцията и ще се определят от конкурентни предимства от по-висш ранг и избор на по-тесен фронт на конкуренция.

JEL: G21, P34

Увод

Икономиката на всяка страна се крепи на няколко основни стълба: законодателството, предприемчивостта на населението и финансово-кредитната, в частност – банковата система. Тези три градивни елемента са взаимозависими и промените в тях се отразяват повече или по-малко на всички останали. Ето защо банковата конкуренция, давайки насоките за развитие на банковата система, влияе върху целия икономически процес и по-конкретно:

- Засилената междубанкова конкуренция дава по-добри възможности за развитие на предприемачеството, вследствие не само на по-ниските цени на банковите услуги, но и на повишеното качество на обслужването.

¹ Иванка Крайнинска е ст.н.с. II ст. д-р в Икономически институт на БАН, секция "Макроикономика", тел: 9890595р факс: 9882108..

- В резултат от конкуренцията банките отделят средства за иновации, инвестирайки в нови технологии, които от своя страна са фактор за прогреса на обществото, а и на самите банки.
- Конкуренцията позволява в условията на пазарна икономика да оцелеят по-гъвкавите и приспособими към пазара банки.
- Конкуренцията дава възможност на потребителите на банкови услуги да повишат собственото си богатство и имидж, ставайки клиенти на определена банка.

I. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА БАНКОВАТА КОНКУРЕНЦИЯ У НАС

1. Същност и видове банковата конкуренция

Банковата конкуренция е такова състояние на банковия пазар, при което достатъчно на брой банки предлагат еднаква "стока" – капитали и услуги, като с различни условия и преференции се стремят да извлекат максимална полза.

Първите подобни на банки институции възникват в древността и са свързани с появата и развитието на търговията с пари. Предпоставките за зараждането на банкова конкуренция обаче се създават едва през втората половина на XIX век и се изразяват в следното:

- пазарът вече е наситен с икономически субекти;
- самите субекти имат свободен достъп до пазари на капитали;
- многото на брой продавачи и купувачи гарантират свободното формиране на цената на съответния паричен ресурс, услуга или продукт;
- банките се утвърждават като обществени институции, т.е. като предприятия, които оперират не само със собствен, а преди всичко с обществен капитал (най-важния белег на съвременните банки), което води до силно увеличение на банковите ресурси.

Конкуренцията в банковата сфера има свои особености:

- по-късна поява в сравнение с конкуренцията в други икономически отрасли;
- невъзможност продуктът или услугата да бъдат защитени от копиране или имитация;
- осъществяване в условията на по-голяма неопределеност;
- конкуренция в използването на привлечения чужд капитал.

Банковата конкуренция може да се разглежда от различни аспекти и критерии:

а) по обхват:

- търговски банки, функциониращи в даден регион или държава;
- национални и чуждестранни банки, опериращи в съответна страна;
- банки, участници на световния пазар (транснационални банки);

б) по отношение сферата на проявление:

- междоотраслова;
- вътрешноотраслова;

в) по избор на подход:

- ценова;

- неценова.

Това изследване е насочено преди всичко към конкуренцията между търговските банки на българския банков пазар и вътрешноотрасловото ѝ проявление, т.е. на основните видове банкови пазари – депозитен, кредитен и пазар на посреднически услуги.

2. Банковият пазар и конкуренцията

Банковият пазар е един от основните елементи на финансовия пазар. Той представлява мястото, на което банките търгуват с останалите икономически субекти (физически и юридически лица), като предлагат и търсят капитали и им оказват специфични услуги. Банковата конкуренция се проявява както между отделните банки, така и най-вече в различните ниши на банковия пазар: кредитен, депозитен, валутен, пазар на ценни книжа, пазар на различни видове посреднически услуги.

2.1. Основни фактори, влияещи върху интензивността на банковата конкуренция

Всеки отрасъл на икономиката (още повече банковият) е уникален и има присъща само на него структура. Обикновено тя е относително стабилна, но с течение на времето се променя. Още по-динамична е тази промяна, когато икономиката се намира в преход. Всестранното разбиране на структурата на отрасъла и процеса на нейното изменение е от особено значение при изследване на конкуренцията.

Според М. Портьър² привлекателността на отраслите се определя от пет сили на конкуренцията:

- заплахата от поява на нови конкуренти;
- заплахата от поява на стоки и услуги-заместители;
- способността на доставчиците да се "търгуват";
- способността на купувачите да се "търгуват";
- съперничеството между съществуващите конкуренти.

Значението на всяка от петте сили на конкуренцията се определя от структурата на отрасъла, т.е. от неговите икономически и технически характеристики. Въздействието на всяка една от тези сили е различно за всеки отрасъл и в крайна сметка предопределя неговата рентабилност. Там, където тяхното действие е благоприятно, много конкуренти могат да получат печалба и обратното - когато една или повече сили действат неблагоприятно, малко предприятия могат да съхранят печалбите си.

Един кратък преглед на действието на петте сили в банковия отрасъл води до следните изводи:

Първо. Заплахата от поява на нови конкуренти понижава общия потенциал на печалбата в отрасъла, защото те внасят "нови мощности" и се стремят да получат част от пазара на предлагането. (Разбира се, трябва да се отчитат потенциалните възможности на пазара и очакваната динамика на нарастването му.) Засилването на конкуренцията в отрасъла намалява печалбата, тъй като, за да съхранят конкурентноспособността си,

² Портер М., Международная конкуренция, М., 1993, с. 53.

действащите банки ще трябва да направят по-големи разходи. Появата на нови конкуренти зависи от това доколко е трудно новият конкурент да се “внедри” в отрасъла. Банковият отрасъл, независимо от непрекъснатата дерегулация и либерализация, си остава най-регулираната сфера. Ето защо степента на държавно и законодателно регулиране е един от факторите с най-голямо значение за интензивността на междубанковата конкуренция. Високата степен на регулиране ограничава навлизането на т.нар. “пришълци” и обратното – либералното банково законодателство дава по-голяма свобода на банките, увеличава конкуренцията, но е и предпоставка за повишаване на рисковете, които могат да засегнат не само банковата система, но и цялата икономика. Размерът на минимално изискуемия собствен капитал за допуск до банковия пазар, а също и условията за допуск на чуждестранни банкови клонове до местния пазар са едни от най-важните бариери за навлизането на нови конкуренти. Разбира се, не бива да се подценяват и други регулации, определящи дейността на банките, които правят този сектор атрактивен или не и предопределят преливането или излизането на капитали от него.

Междуетрасловото преливане на капитали от и към банковата сфера е от съществено значение за интензивността на банковата конкуренция. То се проявява чрез възникването на нови банки на пазара и при опитите на вече съществуващите банки да завоюват определен пазарен сегмент в други отрасли (нетрадиционни за тях). Високата рентабилност на банковия сектор е една от причините, поради която капитали от другите отрасли на икономиката се пренасочват към банкова дейност. От една страна, ако тези капитали съдействат за появата на нови банки, ще се повиши интензивността на конкуренцията между банките, предлагащи аналогични услуги. От друга страна, пренасочването на капитали към определен пазарен сегмент с по-висока възвръщаемост увеличава интензивността на конкуренцията в този сегмент. Определено може да се каже, че интензитетът на конкуренцията се увеличава с повишеното междуетраслово преливане на капитали. Важно е обаче и това, че оттеглянето на капитали от банковия сектор лишава банките от така необходимия ресурс, с който те оперират. Липсата на ресурс води до ограничения в дейността, а оттам и до намаляване интензивността на конкуренцията. Държавата може да понижи конкуренцията между банките, елиминирайки част от тях чрез повишаване размера на минимално изискуемия капитал за банкова дейност или чрез промяна (по-конкретно повишаване) на изискванията за ликвидност, капиталова адекватност и др.

Второ, заплахата от поява на нови продукти и услуги-заместители.

Те ограничават печалбите на банките, конкуриращи се в този отрасъл. Повисоките цени на банковите продукти и услуги могат да подбудят клиентите да потърсят заместители и да намалят обема на услугите в сектора – например предпочитание на клиентите към каналите на прякото външно финансиране (облигационни заеми вместо банков кредит, финансиране от фондове за рисков капитал), разплащания без банково посредничество и т.н.

Третата и четвъртата сила, оказващи въздействие върху конкуренцията, са мощните клиенти и доставчици. “Търгувайки се” добре, те могат да намалят печалбата на банките, тъй като при понижаване на цените “печалбата” изтича към тях. Въздействието на клиентите се определя от такива фактори като: колко клиенти има банката и какви са те; явява ли се

банковата услуга значителна част от общите разходи на клиента и т.н. В голяма степен това е валидно и за “доставчиците” на банкови ресурси (депозиторите и вложителите), тъй като при повишаване цената на привлечените ресурси “печалбата” изтича към тях. При наличието на повече алтернативни възможности за спестителите те могат по-добре да се “търгуват” и да изискват по-голяма възвръщаемост. Именно отсъствието на алтернативни възможности у нас както за вложителите, така и за кредиторите позволява на банките да поддържат дълги години голям лихвен спред.

Пето, съперничеството между банките-конкуренти, действащи на банковия пазар. Държавното и законодателното регулиране оказва силно въздействие върху интензивността на конкуренцията на банковия пазар. (Например нормативните разпоредби, които свързват максималната кредитна експозиция на банката с нейния собствен капитал, т.нар. големи кредити, предопределят възможностите на банките да се конкурират на кредитния пазар, респ. да правят по-доходоносни вложения, а така също и конкуренцията за привличане на големи корпоративни клиенти на клиентския пазар.) Освен законодателна може да съществува и пряка държавна намеса, която оказва въздействие върху интензитета на конкуренцията между функциониращите банки. Например всяка година у нас държавата определя банките, които ще обслужват държавния бюджет. С това тя предоставя конкурентни предимства, които се изразяват във възможността тези банки да разполагат с предварително гарантиран ресурс от бюджета. С подобни действия държавата пряко влияе върху интензивността на конкуренцията, респ. върху развитието и съществуването на отделните банки.

Безспорно влияние върху интензивността на банковата конкуренция оказва и централната банка. С паричната политика и регулациите, които определя с поднормативната уредба, тя може да ограничи или да повиши интензивността на конкуренцията. Ако остави и/или предостави повече ресурс (чрез намаляване размера на минималните задължителни резерви - МЗР, рефинансиране и други инструменти на паричната политика) и по-голяма свобода за действие е нормално конкуренцията между банките на кредитния пазар да се засили. При провеждане на политика на “скъпи пари” конкуренцията между банките ще се засили на депозитния пазар.

2.2. Влиянието на други фактори върху интензивността на конкуренцията

Банковата конкуренция и по-конкретно нейната интензивност е неразделна част от процесите, протичащи в дадена икономика и спецификата на банковата система на всяка страна. За това свидетелстват и данните за броя на банките, падащи се на 1 млн. население в развитите европейски страни. Например във Великобритания на 1 млн. жители се падат 2 банки, в Германия – 44, в Швейцария – 58, Австрия – 131, а средно в Европа - 23 банки. В България този показател е около 4,5 банки (вкл. чуждестранните банкови клонове, а без тях – 3,6 банки). Цитираните данни могат да послужат за отговор на двата въпроса, които често се дискутират у нас: за оптималния брой банки и за мащаба на тяхната дейност, а именно, че те се решават в зависимост от традициите, развитието на икономиката и пазара на съответната страна.

Други фактори, които оказват съществено влияние върху интензивността на банковата конкуренция, са: структурата на банковата система, степента на концентрация в банковата сфера, финансово-икономическата стабилност на банките и банковата система като цяло.

Структурата на банковата система се обуславя от различните банкови дейности и услуги, обект на конкуренция между банките. Те от своя страна пряко зависят от това какви банкови институции функционират – универсални или специализирани, ресурсни и кредитиращи, и в какво съотношение са. Универсалните банки могат да действат в различни видове пазарни сегменти и се конкурират на широк фронт, тъй като широтата на целите е голяма и имат по-развита вътрешна структура, Специализираните банки оперират на по-малко пазарни сегменти и се конкурират на тесен фронт. При тях интензивността на междубанковата конкуренция е относително по-слаба спрямо тази при универсалните банки и те се конкурират главно с банките с аналогична специализация.

Съотношението между ресурсните и кредитиращите банкови институции също определя структурата на банковата система. Ресурсните банки в немалка степен могат да влияят и коригират в положителна или отрицателна посока интензивността на междубанковата конкуренция, като насочват капитали към определени кредитиращи банки. Отпускането на ресурс повишава конкуренцията, особено ако той се предостави на различни банки. Ограничаването и/или намаляването на предоставяните средства (т.е. интензитетът на междубанковия пазар на ресурси) с нормативни регулации съответно има обратен ефект и понижава интензивността на банковата конкуренция.

Друг фактор, от който зависи интензивността на конкуренцията между банките, е *степента на концентрация* в банковата сфера. Обикновено за изследване на процесите на концентрация се използва индексът на концентрация, известен като “индекс на Херфинадол-Хиршман”. Чрез него се дава количествена оценка на степента на концентрация на банковия пазар, която зависи от броя на банките, участнички на пазара, и относителния им пазарен дял. Стойностите на индекса се движат между 0 и 1. Колкото той е по-малък и клони към нула, толкова банковият сектор е по-раздробен и обратно – при приближаване към 1 е по-концентриран, респ. и степента на въздействие върху конкуренцията е по-голяма. В зависимост от спецификата на всяка банкова система трябва да се определят онези стойности на индекса, които осигуряват оптимална концентрация и нормална конкуренция между банките. У нас този индекс силно варира през периода на прехода. Стойностите му рязко падат през 1994 г. до 0,15 и 1995 г. – 0,11, т.е. през годините когато имаше ускорен процес на раздробяване в банковия сектор. След банковата криза степента на концентрация се повишава и към 2001 г. е вече около 0,31. Твърде нисък остава обаче индексът на концентрация на кредитния пазар – 0,18, което потвърждава фрагментацията на този пазарен сегмент.

Финансово-икономическата стабилност на банките и банковата система като цяло също е сред факторите, влияещи върху интензивността на конкуренцията. Когато банките са постигнали добра ликвидност и капиталова адекватност, те могат да насочат стратегиите си към запазване

на конкурентните предимства и установяване на нови източници. Показателите за ликвидност и капиталова адекватност у нас вече няколко години далеч надвишават Базелските критерии и нормативно определените минимални равнища (за 2001г. общо за банковата система първичната ликвидност е 13,5%, вторичната – 25,5%, а капиталовата адекватност – 31,3%, но много банки все още нямат нови конкурентни стратегии). Икономическата стабилност на банковата система позволява банките да планират и прогнозираят не само собственото си развитие, но и това на клиентите си.

3. Анализ и оценка на банковата конкуренция в България

3.1. Общи тенденции

През последното десетилетие основните промени в структурата на банковия сектор се обуславят както от процесите, свързани с прехода към пазарна икономика, така и от отражението на глобалните промени в регулирането на паричните отношения през 90^{те} години на XX век. Промените в банковия сектор са силно повлияни и от отношенията на България с международните финансови организации; от процеса на икономическата либерализация и отваряне към световното стопанство; от протичащата хармонизация и адаптация към изискванията за присъединяване към ЕС.

В резултат от структурните промени и ускорената приватизация настъпиха резки и съществени изменения (особено последните години), което изцяло преобрази облика на банковата ни система. За поощряване на малкия и средния бизнес бе създадена Насърчителна банка. През 2000г. е приватизирана Корпоративна банка АД, ТБ “Хеброс” и Булбанк и е издадена лицензия за извършване на банкова дейност чрез клон на Ситибанк. През 2002 г. се финализира сделката по продажбата на ТБ “Биохим”. Делът на частния банков сектор бързо нарасна. След приключване на приватизацията на БДСК обществена собственост (държавна и общинска) ще останат само Насърчителна банка АД и Общинска банка АД. Независимо от динамичните промени структурните проблеми в банковия сектор продължават. Те не са количествени, тъй като банковата система има достатъчна маса, а качествени. Налице е структурна недостатъчност, която се изразява в липсата на многообразие от финансово-кредитни институции, които да осигуряват системно функциониране на българските банки. Не съществуват в истинския си вид кооперативни банки, спестовни институти и др., които имат голямо присъствие в банковите сектори на страните-членки на ЕС (вж. Приложение 1). Законът за банките обезличи финансовите къщи като институционален конкурент на търговските банки, ограничавайки до минимум операционните им възможности. Отсъствието на многообразие в българската банкова система пречи да се формира хомогенен национален паричен и кредитен пазар и реална финансова връзка между банките в системата. Постигнатият законодателен комфорт на банките сега не означава, че изключителната им позиция във финансовия сектор ще бъде запазена. Дори и в рамките на сегашната законова рестрикция се появяват субститути на банките – лизингови компании, специализирани компании за финансиране на покупки с отложено плащане и най-вече зложни къщи.

Приложение 1

Банкови системи в някои развити страни-членки на ЕС

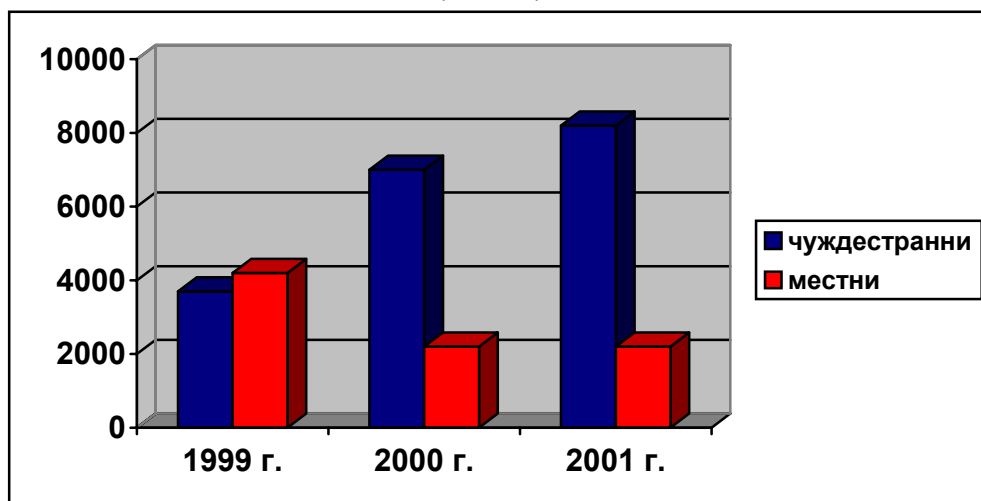
Страна	Главни банки в страната	Брой на спестовните институти	Други компании във финансовия сектор
Германия	Deutsche Bank Dresdner Bank Commerzbank	781 спест. банки 3384 кооперативни и селски банки	37 ипотечни банки 273 инвест. компании 665 застрах. компании 8 фондове борси
Англия	Barclays Bank National Westminster Midland Bank Lloyds	99 строителни дружества	Джиро банк 641 застрах. компании 2000 фирми за управление на инвестиции 1 фондова борса
Франция	Credit Agricole Credir Lyonnais Bank National de Paris Societe Generale	176 взаимоспомагат. и кооперативни каси 224 спестовно-спомогателни каси	Национална спестовна банка 80 др-ва за потребител. кредити 4920 инвест. компании 578 застрах. компании 263 фирми за финансови гаранции
Австрия	Creditanstalt Bankverein Girozentrale Vienna Osteneichische Landerbank	126 спестовни банки 10 регионални банки 101 народни банки 4 жилищно-спест. каси	25 инвестиц. компании 70 застрах. компании 78 банки за факторинг, лизинг и др. 1 институция за експортни кредити
Белгия	General Bank Bank Brussels Lambert Kreditbank ASLK-CGER Bank	428 спестовни банки	4 институции за потреб. кредитиране 3 инст-и за гарантиране на кредити 279 застрах. компании
Холандия	ABN-AMRO Bank Rabobank Nederland NMW Postbank Groep	52 спестовни банки 896 кооперативни банки	486 застрах. компании финансови компании 1 фондова борса
Гърция	National Bank of Greece Agricultural Bank Commercial Bank	1 спестовна банка 1 пощенска банка 2 ипотечни банки	2 инвестицион. банки 129 застрах. компании 1 фондова борса 2 банки за индустриално развитие
Португалия	Gaixa General de depositos Banco Comercial	225 спестовни банки	70 застрах. компании 17 инвест. компании 23 лизинг. компании 23 фирми за рисков капитал
Испания	Banco Bilbao Vizcaya Banco Santander Banestro	77 спестовни банки 138 кооп. спестовни банки	4 институции за държавно кредитиране 441 застрах. компании 4 фондови борси

През последните години рязко се увеличават активите в банковата система, контролирани от чуждестранни финансови институции. Относителният им дял заедно с други участия на чуждестранни инвеститори в българските банки съставлява 82% от общите активи в банковия сектор³ (вж. фиг. 1).

³ Според Доклад на "Банк Аустрия кредитанцалт" за банковите системи на страните от ЦИЕ, изследвани към 2001 г., чуждестранните инвестиции в банковия сектор са: Словакия – 75%, Чехия – 78% и Хърватия – 82%.

Фигура 1

Банкови активи, контролирани от местни и чуждестранни инвеститори
(хил.лв.)

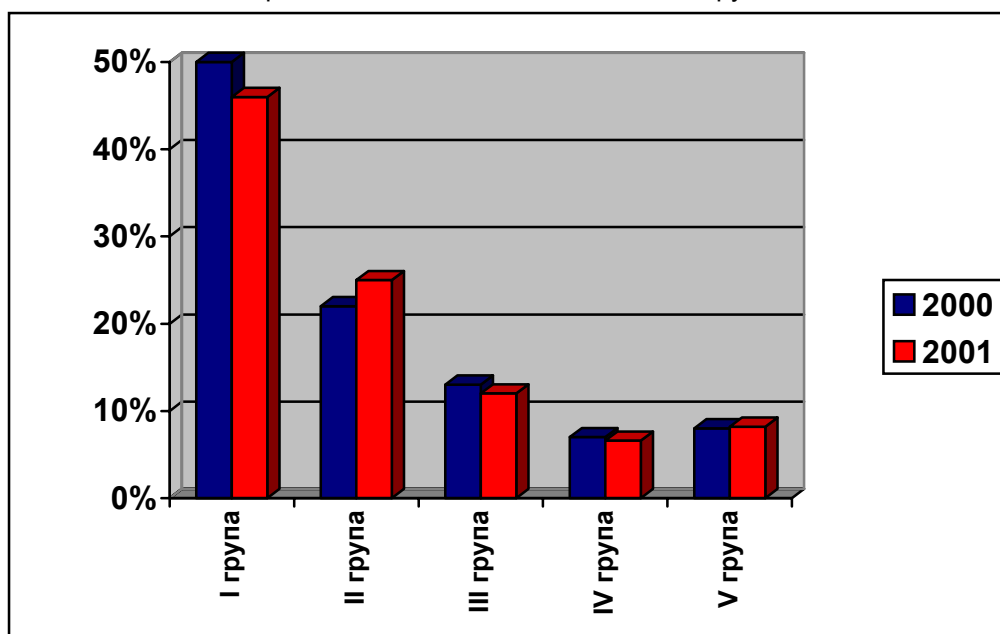


Навлизането на чуждестранни инвеститори в сектора, съпроводено с въвеждането на нов мениджмънт в банките и разширяване кръга на предлаганите услуги, води до повишаване равнището на конкуренцията. Извършва се реструктуриране на приватизираните банки, а също и агресивна пазарна стратегия на някои от средните частни банки (ПИБ, СИБАНК). Групата на чуждестранните банкови клонове се увеличава с навлизането на нови чужди клонове. Благодарение на агресивното си поведение те продължават да се конкурират успешно и увеличават обема на активите си. Малките банки не подобряват позициите си, независимо че активите им в абсолютна стойност нарастват. (Средният темп на растеж на тези банки е 7,1% при 25,5% средно за банковата система). Очевидно, повечето малки банки все по-трудно се справят с конкурентния натиск и не е изключено да бъдат принудени да се консолидират. На сегашния етап процесът на банковата консолидация се изразява в придобиване от банки (със средни размери на активите) на финансови институции в процес на ликвидация.

Българската банкова система е силно поляризирана. От една страна са трите най-големи банки (Булбанк, БДСК и ОББ), контролиращи 46,1% от банковите активи, а на другия полюс са останалите, които си поделят другата част от пазара. Девет по-големи банки управляват около 72% от банковите активи. По-конкретно разпределението на банковите активи по групи банки за 2001 г. е следното: първа група (3 банки) – 46,1%; втора група (6 банки) – 25,3%; трета група (6 банки) – 13,4%; четвърта група (13 банки) – 7,1% и пета група (7 чужди клона) – 8,1% (вж. Фиг. 2).

Фигура 2

Разпределение на активите по банкови групи



Независимо че се наблюдава известен спад в дела на големите банки, обликът на банковата ни система и състоянието ѝ, а също и развитието на банковия пазар и динамиката на конкуренцията в близките години ще се определят от политиката и поведението на „мастодонтите“. На сегашния етап нагласата е, че са необходими по-големи стойности на индекса на концентрация, за да бъдат по-стабилни банките. От много специалисти се поддържа становището, че оптималната структура на банковата система е 4 – 6 големи универсални банки, владеещи голяма част от пазара, и 10 – 15 по-малки банки с евентуална специализация. Разбира се, последна дума винаги има развитието на икономиката, респ. на банковия пазар.

У нас степента на развитие на вътрешноотрасловата структура на банковия сектор е слаба. Банките функционират предимно като универсални. Малко са тези, които са избрали някаква специализация. Традиционно чуждестранните банкови клонове първоначално се насочват към обслужване на корпоративни клиенти (ИНГ Банк, Ситибанк), но впоследствие разширяват операциите си и покриват и други пазарни ниши. Повечето нови собственици на приватизираните големи банки не скриват намеренията си да ги отворят в по-висока степен към дребните клиенти (БПБ, СЖ Експресбанк, Хебросбанк и др.). Стремелжът на всички банки да се развиват като универсални ги принуждава да предоставят пълния набор от банкови услуги на своите клиенти и по необходимост трябва да развиват не само рентабилните центрове за печалба, но и да поддържат нерентабилни и губещи дейности и най-вече огромна за нашите мащаби клонова мрежа. Универсалните банки по цял свят са изправени пред един нов проблем, наречен „диференциален

парадокс” – от една страна, те трябва да закриват клонове, защото губят от тяхната дейност, а от друга, по този начин те се обричат на оскъпяване на ресурса, загуба на клиентска маса и свиване на възможностите за пласмент на рентабилни продукти.

Изборът на такава сфера на конкуренция, т.е. на широк фронт от всички банки (най-вече малките и средните), не им дава възможност да придобият конкурентни предимства, тъй като силите им не стигат да действат на всички видове целеви пазари и сегменти, които изискват различни стратегии за придобиване на източници на конкурентни предимства. Умелото определяне на сферата на конкуренция е много важно за всяка банка, тъй като определя направлението на нейната дейност, начините на изпълнението на тази дейност и конфигурацията на веригата на стойността.

3.2. Банковата конкуренция в основните видове банкови пазари

Конкуренцията между банките както на депозитния и кредитния пазар, така и на този за посреднически услуги основно се води главно чрез видовото разнообразие и ценовата политика (вж. Приложение 2).

Приложение 2

Извадки от тарифите на три банки, прилагани при предоставянето на услуги на корпоративни клиенти

	БПБ АД	ОББ АД	Булбанк АД
Такса за откриване на разплащателна сметка:			
- в лева	10 BGL	10 BGL	7 BGL
- във валута	10 USD	10 BGL	10 USD
Такса за нареждане на междубанков превод:			
- в лева	0.80 BGL	От 1 до 400 BGL в зависимост от сумата	1 BGL
- във валута	От 20 до 250 USD в зависимост от сумата	От 1 до 400 BGL в зависимост от сумата	От 8 до 300 USD в зависимост от сумата
Такса за разглеждане на искане за кредит:			
- в лева	От 25 до 100 BGL в зависимост от сумата	От 20 до 200 BGL в зависимост от сумата	От 110 до 1100 BGL в зависимост от сумата
- във валута	От 25 до 100 BGL в зависимост от сумата	От 20 до 200 BGL в зависимост от сумата	От 60 до 600 USD в зависимост от сумата
Годишни лихвени проценти по разплащателни сметки:			
- в BGN	0.20 – 0.25%	0.20%	0.20%
- в USD	0.10 – 0.20%	-	0.10%
- в EUR	0.25 – 0.50%	0.40%	0.3125%

3.2.1. Конкуренция на депозитния пазар

Характерната особеност за банковия сектор – големият относителен дял на привлечения капитал – предопределя интензитета на конкуренцията по отношение на влогонабирането. Банките на този пазар се конкурират предимно в две направления:

- ценова политика, свързана с лихвите, таксите и комисионите, които дадена банка предлага;
- видово разнообразие на депозитите и влоговете.

По отношение на лихвената политика по влоговете и депозитите банките се конкурират чрез:

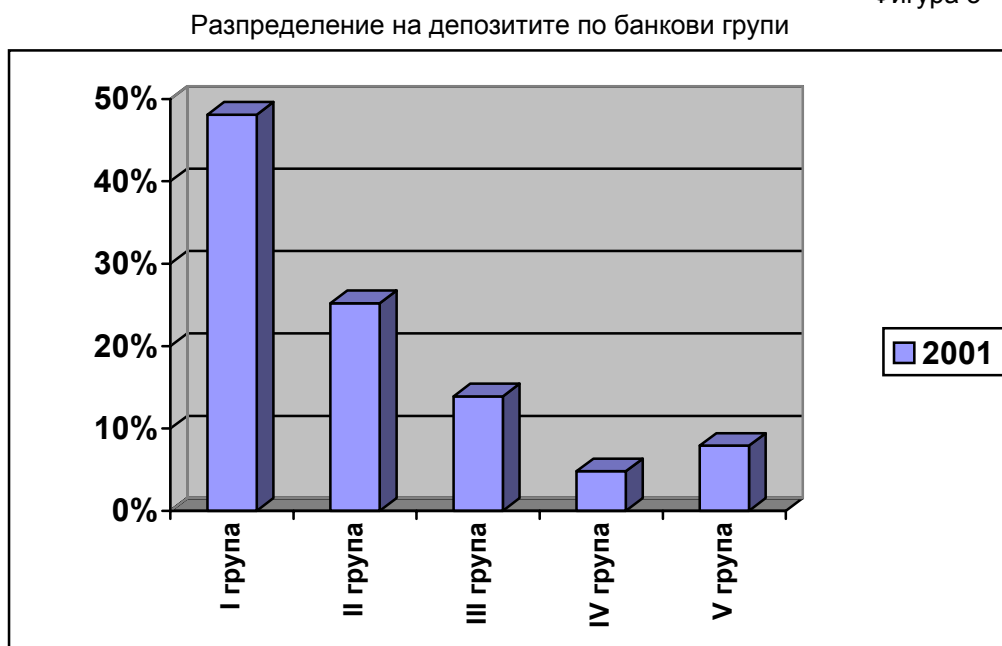
- *равнището на лихвените проценти по различните видове влогове*, като определящ е факторът време – краткосрочни или дългосрочни. Доскоро в нашата банкова практика (обратно на нормалното банкиране) лихвените равнища по едномесечните влогове бяха най-високи. Положението вече се нормализира и с нарастването на срочността банките предлагат по-висок лихвен процент, който варира в неособено големи граници между отделните банки (при едномесечните, тримесечните и шестмесечните влогове много често се поддържа еднакъв размер). Другият важен фактор е размерът на влога/депозита. Разбира се, депозитната лихвена политика зависи от възможностите на всяка банка за разместване на ресурса в по-доходоносни активи. От особено значение е провежданата политика от БНБ по отношение размера на минималните задължителни резерви. Последните промени, направени от БНБ – касовите наличности да се признават при определяне на МЗР, както и от базата за изчисление на минималните резерви да се приспадат дългосрочно привлечените средства, могат да стимулират банките да провеждат по-атрактивна ценова депозитна политика и да набират по-дългосрочен ресурс;
- *т. нар. “наказателна лихва” при предсрочно прекратяване на влога*. Това е политиката на банките да не правят разходи за ресурс, който не може да бъде ползван в договорения срок. Най-рестриктивна, а оттам и най-непривлекателна за клиентите е политиката на по-големите банки. При наказателните лихви показателни са клаузите в договорите между банките и вложителите, където банките фиксират изискванията си по отношение на предсрочно прекратяване на влога – някои начисляват 50% от договорената лихва независимо колко дни са изминали от откриването на влога, а други – след определен брой дни;
- *минимално изискуемите суми за откриване на влог*. Те отразяват политиката на всяка банка по отношение на това кой сегмент от клиентския пазар е от значение за нея – т. нар. “клиенти-мишена”. Например Булбанк има предпочитания към “едрите” клиенти, докато ОББ и БДСК се конкурират да бъдат “банката” на дребните вложители. Подобна е политиката по отношение и на минималните авоари по разплащателните сметки на фирмите (вж. Приложение 2);
- *олихвяването на влоговете при смяна на лихвения процент*, т.е. не на вальора на даден влог. Обикновено банките са единни и при промяна на лихвените равнища се олихвява с лихвения процент, който се е прилагал в деня на откриването на влога.

Втората насока на междубанковата конкуренция на депозитния пазар е *видовото многообразие*, което банките предлагат. През последните две години междубанковата конкуренция се “ожесточава” с бързи темпове и

банките се надпреварват да привлекат вниманието на гражданите и фирмите с нови видове влогове. Освен традиционните видове влогове вече много банки разнообразяват видовете не само по отношение на срочността, а ги насочват към определени пазарни сегменти. Например Еспресбанк започна да приема т.нар. "депозит трета възраст", Евробанк и Прокредит също предложиха нови видове и разнообразиха продуктовата си гама.

Доколко е успешна конкурентната стратегия на отделните групи банки на депозитния пазар може да се проследи на фиг. 3.

Фигура 3



Прави впечатление много високият размер на съотношението собствен капитал/активи при малките банки – 27,8% при 13,5% общо за банковата система. При останалите групи банки това съотношение варира от 10,4 до 14,4%, а за чуждите клонове – 2,8% (за тях няма изисквания за капиталова адекватност). Очевидно повечето малки банки не успяват да мобилизират адекватни на капитала си привлечени ресурси и все още делът на собственото финансиране при тях е висок. Това без съмнение се отразява на общата им доходност, както и на доходността на акционерния им капитал. От друга страна, собственият капитал на тези банки в абсолютна стойност малко превишава минимално изискуемия – 10 млн. лв. Сега девет банки (всичките от IV група) имат капитал под 15 млн. лв. Това силно ги ограничава при намирането на нови клиенти и извършването на редица операции (най-вече кредитните). Друго съществено явление е, че дъщерните чуждестранни банки и клонове в много кратки срокове след създаването си акумулират такива

обеми привлечени средства, каквито повечето малки местни банки не успяват да съберат за всичките години на своето съществуване.

Под въздействието на много фактори ресурсите на българския депозитен пазар са ограничени. Насищането на страната с банкови институции достига фаза, при която неразпределените потенциални фондове са твърде ограничени. Банките във все по-малка степен ще могат да разчитат на нов приток на депозитни клиенти в сектора и ще се наложи да концентрират много повече усилия в борбата за клиенти на конкурентите си и да разнообразяват продуктовата си гама в дълбочина и ширина. Ясен сигнал за очакване на такива тенденции е, че за една година у нас са пуснати и приключили четири емисии на ипотечни облигации (БАИФ – 3 млн. лв, Росексим банк – 2 млн. лв; ПИБ – 3 млн. лв. и СИБАНК – 3 млн. лв.), с които банките попълват изразходвания си ресурс.

3.2.2. Конкуренция на кредитния пазар

След като банките са успели да наберат привлечен капитал (с ценова или неценова конкуренция), се поражда необходимостта този капитал да бъде пласиран с добра възвръщаемост. На сегашния етап алтернативните възможности са силно ограничени:

- на международния пазар чрез влагането им в чуждестранни активи, до който не всички български банки имат достъп;
- на вътрешния пазар, където изборът е между: инвестиции в ценни книжа; покупка на валута, съобразно с ограниченията за валутните позиции; предоставяне на кредити, което е основна банкова дейност.

Банките са особено внимателни и предпазливи в кредитната си дейност. Конкуренцията помежду им на кредитния пазар зависи от няколко фактора:

- обема и матуритетната структура на свободния ресурс, с който дадена банка разполага или може да набави в определен момент;
- законовите и вътрешнобанковите разпоредби за кредитна дейност;
- склонността към поемане на риск;
- стратегическите бизнес-интереси на банката към определени отрасли, производства и дейности както на големите предприятия, така и на малките фирми и граждани. Например БДСК се ориентира към потребителско кредитиране, а Булбанк и ОББ – към големи заемоискатели с добро финансово състояние и по възможност водещи в своя отрасъл.

Междубанковата конкуренция протича в следните насоки:

Първо, ценовата политика по отношение на лихвените проценти, таксите и комисионите за отпускане и управление на кредитите. Най-същественият момент на ценовата конкуренция при кредитирането е определянето на лихвения процент по заемите. Обикновено всяка банка формира своя лихвен процент по кредитите, като използва като база основния лихвен процент (ОЛП), към който прибавя съответна надбавка. Нейният размер зависи от много фактори – срочност, цел, финансово състояние на кредитоискателя, характер на обезпечението, банковата политика в сферата на отрасъла или съответния бизнес и др. Надбавката

директно се предлага на клиента или се договаря с него и дава едно от основните конкурентни предимства. Въпрос на управленска политика е какви да бъдат лихвените равнища – ниски и привлекателни за кредитополучателите или високи с потенциална полза за банките и/или вложителите. Нормално е всяка банка да търси оптималното съотношение. На сегашния етап по много причини банките поддържат лихвените си равнища приблизително еднакви или вариращи в много тесни граници.

Таксите и комисионите или т. нар. “други условия” при кредитирането обикновено не са равни и правят определена банка по-предпочитана (вж. Приложение 2). Банките ги определят в зависимост от размера на кредита, като предпочитанията са различни – за някои банки по-малките размери на кредита са с по-ниски такси в сравнение с по-големите кредити, а за други – обратно. Прави впечатление големият диапазон в размерите на таксите за типови документи (от 5 до 7 пъти) и таксите за проучване – някои банки предлагат фиксиран размер, а други – процент върху сумата на искания кредит.

Второ, конкуренция по отношение на приеманите обезпечения по кредитите. Много често атрактивните обезпечения за банките (залог на влогове и депозити, ДЦК и поръчителство) са неприемливи и/или невъзможни за клиентите им и те предлагат други (недвижимо имущество, автомобили, машини и съоръжения, продукция и т.н.), които са с по-ниска степен на ликвидност и продължителен процес на осребряване на обезпечението. Точно в тази насока е и конкуренцията между банките – да приемат обезпеченията, които се предлагат от клиентите и изискват по-малък осигурителен марж. При потребителското кредитиране банките си осигуряват конкурентни предимства и чрез броя на поръчителите в зависимост от величината на кредита.

Трето, конкуренция при делегирането на правомощия на клоновете. Политиката на централите на банките по отношение правомощията на клоновете за отпускане на кредити е различна. За клиентите високият лимит на клоновете за предоставяне на кредит гарантира бързото му отпускане и спестява време. Обикновено банковите клонове имат определена максимална кредитна експозиция, която зависи от статута на клона и от това към каква стратегия на управление се придържа банката – по-голяма децентрализация или централизация. Когато на клоновете са делегирани по-малко права (или въобще нямат такива) и размерът на кредитите, които могат да разрешават, е силно ограничен, те са непривлекателни за по-големите корпоративни клиенти. Разбира се, в практиката трябва да се търси оптималното и бързината на предоставяне на кредити да не става за сметка на риск от отпускане на невъзвръщаеми кредити.

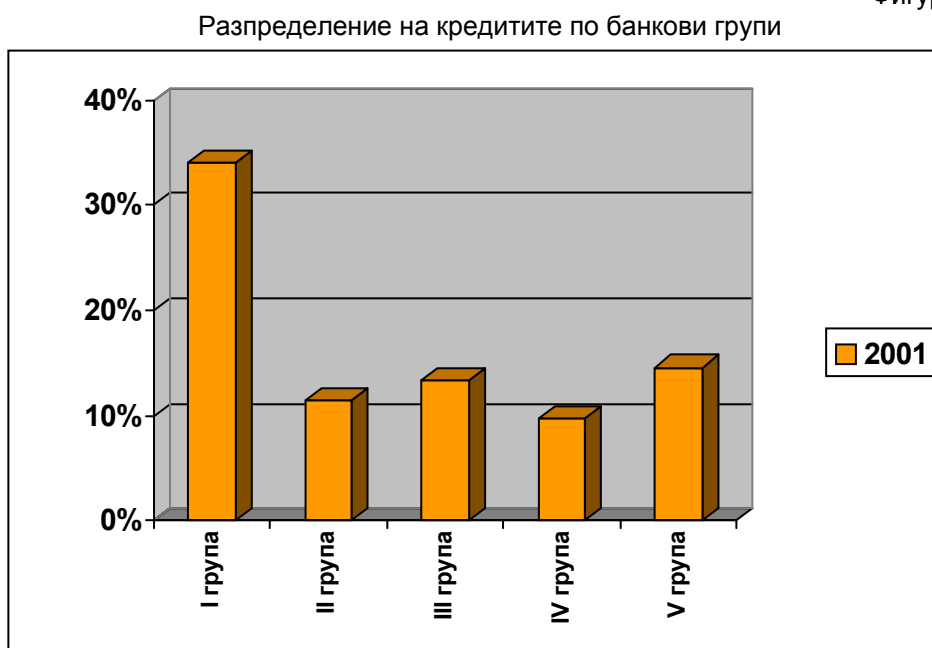
Четвърто, конкуренция във видовото разнообразие на предоставяните кредити. С непредоставянето на някои видове кредити банките печелят по-голяма сигурност в ликвидността си, но губят клиенти, респ. приходи, печалба, имидж. На сегашния етап най-търсените кредити са: за текущи нужди, което е свързано с необходимостта на фирмите от оборотен капитал; гаранционни кредити; вътрешни кредити (поради изгодните условия); потребителски кредити. В отговор на търсенето банките се стремят да се приспособят към нуждите на пазара и засилват предлагането на тези

видове кредити, вследствие на което конкуренцията между тях се повишава. В момента повечето банки не предоставят инвестиционни кредити. Така се губи възможността да бъдат привлечени за клиенти стартиращи фирми с перспективен бизнес. Един от начините да се постигнат конкурентни предимства и да се привлекат потенциални кредитополучатели е разширяване многообразието на предлаганите кредити: експортни кредити, мостови кредити, консорциални заеми, проектно финансиране, лизингови операции, факторинг и др.

Конкуренцията в кредитната дейност на банките се проявява и в борбата помежду им за участие като посредник при обслужването на кредити, отпуснати на България от международни организации и други държави. Предимството от обслужването на подобен външен заем е в това, че банката може да вложи част от средствата в доходоносни инвестиции. Ползването на тези източници на конкурентни предимства изцяло зависи от възможностите на висшите управленски кадри, рейтинга на банката и най-вече политическата закрила, с която се ползва.

Резултатите от конкурентната борба между отделните групи банки на кредитния пазар могат да се проследят на фиг. 4.

Фигура 4



В момента у нас се наблюдава интересно групиране. От една страна са банките, които трудно кредитират или предоставят кредити само на определен кръг клиенти. Техният брой непрекъснато намалява. От друга страна са големите банки, притежание на чужди инвеститори, които предпочитат да работят или с утвърдени чужди фирми и/или с ограничен брой първокласни клиенти. Третата група банки провеждат стратегия на

приоритетно кредитиране на определени дейности, а четвъртата група се насочват към агресивно кредитиране на микропроекти и потребителски кредити.

Основните изводи за конкуренцията на кредитния пазар са следните:

- Един от най-съществените икономически проблеми в България е ограниченият достъп до кредит. Дефицитът на кредит забавя темповете на развитие. Основната функция на банките да служат за трансмисия на спестяванията към реалния сектор е силно ограничена. Банковият кредит съставлява само 14,1% от БВП за 2001г., докато средното равнище на този показател за страните от ЦИЕ е 31%.
- Банките ограничават кредитната си дейност. Предоставянето на нови кредити се дължи в голяма степен на принудата на банките да реструктурират портфейлите си от активи вследствие на средногодишното намаляване на обема на ценните книжа в оборотен и инвестиционен портфейл и понижаване на възвръщаемостта на чуждите банкови активи.
- Неразвитият все още финансов пазар в нито една от формите му (паричен, кредитен, капиталов) не позволява свободното действие на търсенето и предлагането, което нарушава връзката между цена, търсене и предлагане. Банките функционират в условията на изобилен лихвен марж и отсъствие на каквато и да е ценова конкуренция в банковите услуги – главно поради острия кредитен дефицит в икономиката. Нарушена е лихвената трансмисия. При съществуващото свърхтърсене на кредити би трябвало да се увеличат кредитните лихви, банките да се стремят да привличат максимум депозити, главно предлагайки по-високи депозитни лихви. Обратно на пазарната логика у нас корелацията между депозитни и кредитни лихви се осъществява чрез обичайния механизъм за определяне на кредитните лихви като "плаващи" със съответна надбавка над ОЛП и механичната свързаност на депозитните лихви с него. Липсата на трансмисионен механизъм, който да изравнява лихвените равнища и да оптимизира лихвения марж, у нас не формира хомогенен кредитен пазар. Факт е, че заложените къщи предлагат кредити при 5-7% месечна лихва, докато средната годишна лихва по банковите кредити е около 12-15%.

3.2.3. Конкуренция при предоставянето на посреднически услуги

Към тези услуги се отнасят: посредничеството при безкасовите разплащания между фирмите, консултантските услуги, инвестиционното посредничество при операциите с ценни книжа, доверителните операции и др. Най-характерни за нашата банкова практика са платежното посредничество, покупко-продажбата на валута и картовите плащания. Това е и една от причините за изострянето на междубанковата конкуренция при тях, която също може да се разглежда както в ценови, така и неценови аспект.

При платежното посредничество най-ниски такси както за междубанковите, така и за вътрешнобанковите преводи, а и за инициране на незабавните инкаса събират по-малките банки. Разликите в цените обаче варират в тесни граници – 0,20 – 0,30 лв. По-високи са таксите на големите банки (вж. Приложение 2). Високите цени на банковите услуги са продиктувани както от повишените тарифи на Банксервиз, така и от невъзможността на банките да намерят други доходоносни източници. Със стартирането на новата платежна система РИНГС и чрез нея ще минават всички плащания за суми, равни или надхвърлящи 100 хил. лв. и ще се извършват за секунди. Услугите на РИНГС ще могат да се ползват и за суми под 100 хил. лв., но за целта банките ще начисляват по-високи такси на своите клиенти. Последното ще постави в по-неизгодно положение преди всичко малките и средните банки, чиито клиенти са с по-малки плащания. Разбира се, в повечето случаи клиентите не избират своята банка по цените на услугите, а по това с каква бързина и колко качествено са обслужвани, като от значение е и работното време на банката.

При картовите плащания се предлагат различни алтернативи в зависимост от възможностите и желанията на клиентите. Ако клиентът търси комбинация от ниска такса за картата и добра лихва по сметката, ще бъде доста затруднен в избора си. Лихвата, която банките дават по картовите сметки, е твърде ниска. Тя се движи около 0,20 – 0,50% годишно (с единични изключения). Таксите за ползване на банкоматите също са в тесни граници и не дават голяма възможност за избор. Така отново се потвърждава изводът, че наситеността на банковия пазар изравнява цените, а при изравнени цени на услугите клиентите избират своята банка по бързината, качеството на обслужване и разнообразието на предлаганите услуги, т.е. на преден план излизат конкурентните предимства от по-висш ранг.

По отношение на покупко-продажбата на валута в брой очевидно стремежът на банките е да се печели от по-високия марж или да се отлъснат клиентите от покупка на валута. И гражданите, и фирмите пък предпочитат да продават валутата си по възможност по-скъпо и да купуват по-евтино и е естествено рационалният клиент да предпочете банката, която му предлага тези условия. Ценовата конкуренция при този вид услуга също се движи в тесни граници, като големите банки предлагат по-висок марж.

II. ПЕРСПЕКТИВИ И НАСОКИ ЗА РАЗВИТИЕ НА БАНКОВАТА КОНКУРЕНЦИЯ

1. Очаквани промени в структурата на банковия отрасъл в глобален и европейски аспект

Глобализацията на световната икономика с всички произтичащи от нея позитивни и негативни последствия е детерминиращият фактор на настъпващите промени, в т.ч. и в банковия сектор. Тя е и една от причините за засилващите се интеграционни процеси в Европа и промените в европейския банков пазар. Все повече на преден план излиза взаимнообвързаността и взаимозависимостта на процесите на *глобализация, регионализация и локализация*. За да се очертаят перспективите и насоките

за развитието на банковата конкуренция у нас, е необходимо тяхното разглеждане и съобразяване с тях. Това се налага още повече поради процесите, които ще протичат у нас през предприсъединителния период.

Настъпват съществени изменения в структурата на световното стопанство и конкуренцията придобива глобален характер. Наред с националните държави и фирми (традиционни субекти на международните икономически отношения) на арената на глобалното икономическо взаимодействие решително излизат Транснационалните корпорации (ТНК). Те си поделят повече от 1/3 от пазара на труда, 1/2 от пазара на капитала, повече от 2/3 от обема на продажбите на наукоемка продукция и основната маса на финансовия капитал. Бързо започнаха да засилват позициите си и международните (в т.ч. регионалните) институции. На тази основа към сегашния момент в световната икономика "правилата на играта" започват забележимо да се изменят. Формира се типична игрова ситуация, когато при вземането на едни или други решения от определена държава е необходимо да се отчетат ответните действия на останалите участници в играта – ТНК, другите държави и техните обединения, международните организации. Естествено е, че крайният резултат ще зависи от конфигурацията на интересите на участниците в играта. Вече все по-осезателно се чувства, че контролът над националната икономика преминава от суверенните държави към други субекти, включващи многонационални или глобални фирми международни организации. Държавата все повече се лишава от значителна част от свободата да маневрира. Например глобализацията на финансовите пазари твърдо детерминира характера на парично-кредитната и фискалната политика, традиционно разглеждани в качеството на най-важните инструменти за държавно въздействие върху икономиката. Освен това сериозен проблем се създава при възникването на ситуации, когато запазващите се национални институции (в т.ч. паричната система) не могат ефикасно да се регулират с национална политика.

Спецификата на сегашния етап на глобализацията е съчетание на *олигополизация и регионализация*. С тези характерни социално-икономически особености на съвременния свят се налага да се съобразяват и постсоциалистическите страни, в т.ч. България. В световната икономика през ХХI век действа явна тенденция към окрупняване на стопанските субекти, т.е. процесът на олигополизация на световното икономическо пространство се съпровожда със засилване на концентрацията и централизацията на капитала. Мощната вълна на сливания, най-вече в телекомуникациите и банковия сектор потвърждават това. Представата от 70-80-те години за окончателното оттегляне от "гигантизма" и лозунга "малкото е прекрасно" се оказа конюнктурна. Съдейки по тенденциите, в обозримото бъдеще в световната икономика ще господстват пазарни структури от олигополен тип. Това означава, че в конкурентната борба в мащабите на установяващата се все по-еднородна световна икономика ще участват немного гиганти, естествено ориентирани към "усвояване" на по-рано закритите за тях постсоциалистически пространства.

Що се отнася до регионализацията (има се предвид най-вече ЕС), то тя е едновременно и форма на глобализацията, и инструмент за защита от неблагоприятните ѝ последствия за държавите, имащи специфични общи

интереси. Съответно регионализацията едновременно служи и на целите за създаване на по-голямо икономическо пространство, и за неговата защита от действието на външни сили в рамките на глобалната конкуренция.

И по силата на олигополизацията на пазарните структури, и във връзка с присъединяването към ЕС съдбата на страните от ЦИЕ по същество е предрешена, т.е. тяхната икономика (в т.ч. банковият сектор) ще бъде "вписана" в европейските интеграционни процеси с повече или по-малко определена перспектива.

Това предопределя необходимостта да се отчитат очертаващите се тенденции в европейското банково пространство, които ще оказват въздействие и върху българския банков пазар (респ. и на конкуренцията), а те са:

- Междубанковата конкуренция протича все повече през границите на отделните страни-членки на ЕС. Тази тенденция е една от най-устойчивите през последните години.
- В Европа, както и в останалите световни центрове, количеството на "почти-банките" (Near-banks) и "не-банките" (Non-banks) в класическото банкиране расте. Характерно е навлизането на застрахователните компании и особено на тези, които предлагат застраховка "Живот" на кредитния пазар. В ЕС бързо се внедрява американският опит дружествата за рисков капитал (venture capital companies) чрез дялово финансиране да подкрепят високотехнологични проекти.
- Развитието на глобалните банкови пазари прави възможно свързването на националните пазари и усвояване на потенциалните нови възможности за ефективен интернационален трансфер на рискове и ресурси. Най-новите анализи обаче сочат, че ефектът на диверсификацията намалява (по-специално на облигационните пазари и особено тези в Западна Европа). Високата корелация на възвръщаемостта по страни в много случаи води до реструктуриране на портфейлите чрез диверсификация по сектори.
- Наблюдава се тенденция към специализация в банкирането (по операции), което се отразява и на кредитирането. Почти няма сериозни банки, които да осъществяват дейността си на принципа на универсалните банки от недалечното минало.
- Конкуренцията при кредитирането расте с много бързи темпове. Това, което засега балансира ситуацията, е засиленото търсене на кредитен ресурс от страна на МСП. Кредитните институции на Запад се насочват приоритетно към тази група клиенти. От своя страна това изостря с нова сила конкуренцията между кредиторите. В пазарния сегмент "малък бизнес" почти няма първокласни клиенти, което означава, че кредитният риск расте. (размерът на проблемните кредити в утвърдените европейски кредитни институции варира между 4 и 7 %).
- Влошаването на ситуацията по отношение на кредитната надеждност в ЕС от началото на 90-те години се тушира чрез широкото прилагане на т.нар. субсидиарни схеми, при които

голяма (най-често държавна) ресурсна банка предоставя кредитни линии на множество търговски банки и им предписва условията, по които те да разпределят този ресурс между крайни получатели. Търговските банки-разпределители начисляват върху кредитите съответните такси и комисиони, което ги мотивира за участие. Те обаче носят пълната материална отговорност пред банките-основен кредитор в случай, че се появят проблемни кредити.

Очакват се сериозни изменения в структурата на банковия отрасъл, респ. и възможности за поява на нови начини на конкуренция. Най-главните причини са: нови технологии, нови или променени потребности на купувачите, поява на нови пазарни сегменти в отрасъла, изменения в държавното регулиране и др. С оглед създаването на бизнес-среда, която да стимулира въвеждането на нови технологии и да позволи на европейския финансов сектор да остане конкурентноспособен, в глобален мащаб се предприемат мерки, които ще окажат въздействие върху структурата на отрасъла и поддържането на конкурентна среда. Влиянието на концепцията за Е-Европа върху финансовите и свързаните с тях услуги вече сериозно се обсъжда в ЕС, тъй като те заемат централно място в е-икономиката. Тези сектори имат ключова роля в стимулирането на икономическото развитие. Специфично е положението на финансовите услуги. Те могат да се разглеждат като "услуги от общ интерес" в широк социален смисъл, тъй като улесняват икономическите дейности и са в основата на благосъстоянието на предприемачите и потребителите. Това потенциално ги поставя в позицията на "универсални услуги", аналогично на доставчиците на телекомуникационни услуги, като подобна перспектива е подсилена от технологията и интеграцията им с тази на информационните и комуникационни технологии (ИКТ). Представителите на финансови институции вече споделят оптимизма си, че постиженията на ИКТ ще доведат в бъдеще до по-голяма персонализация и драстични увеличения на ефективността на финансовите услуги.

През следващите години в ЕС се очакват съществени промени и произтичащи от тях потенциални проблеми в няколко направления:

- *Сближаване и интеграция.* Сближаването на финансовите пазари и увеличената им отвореност за конкуренция от компании извън традиционните отрасли за финансови услуги ще налага търсене на решение на много проблеми. Част от тях са въпросите, свързани с разходите, гъвкавостта, персонализацията и т.н., а също и какъв тип регулиране трябва да се приложи. От една страна, новите технологични възможности позволяват сегментация на пазарите с появата на нови, специфични за отрасъла активи, координиращи се чрез новите технологии, а от друга – динамиката, която е в основата на конкуренцията, е съпътствана от: понижени или падащи входни бариери към вътрешните пазари (това позволява навлизането на множество конкуренти, "базирани" на други пазари); все по-видима ценова конкуренция и по-голяма продуктова диференциация. Проблемът е, че законодателите очакват развитие на пазарите, за да определят социално-

оправданите типове и равнища на регулация, докато пазарът в много случаи очаква законова сигурност.

- *Регулаторни рамки.* Днес съществуват силни национални различия в регулаторните равнища, интеграцията и темпа на реформите. Мненията за начина на действие се различават – някои виждат възможност за регулиране на конкуренцията и отслабване на съществуващата протекция, докато други се страхуват, че строгите регулации ще забавят развитието на този отрасъл или ще стимулират предоставянето на финансови услуги от чуждестранни фирми с по-благоприятни регулации, като по този начин отново се отслабва основната защита. Все във връзка с това предстои да се търси решение още на няколко проблема:
 - ❖ на дневен ред ще стои регулирането на различните типове предприятия: традиционни, виртуални или смесени. Това включва въпроса дали саморегулирането е възможно и степента, до която регулацията може и трябва да се стреми към технологичен неутралитет;
 - ❖ по отношение на принципа “страна по произход” (включен в Директивата на ЕС за електронна търговия) според някои представители на финансови институции е нужна правна сигурност. Познаването на законите на другата страна при транзакция е трудно. Една от позициите е да се предостави на потребителя пълната защита на неговата юрисдикция плюс други права от правото на доставчика на услугата. Това утежнява положението на доставчика и не е технологично или икономически неутрално;
 - ❖ важна пречка за развитието на ефективни и интегрирани финансови пазари е начинът, по който се прилага ДДС към финансовите услуги. При финансовите институции се получава “каскаден ефект” (доставчиците на този тип услуги не са в състояние да си възстановят ДДС по външни услуги, което на свой ред се отразява на цените на услугите им към потребителите). Това ги поставя в неблагоприятно положение в сравнение с останалите отрасли и изкривява конкуренцията между отраслите. Освен това установените финансови институции, базирани в ЕС, са поставени в по-неблагоприятно положение в сравнение с глобалните им конкуренти, които имат достъп до услуги, които им позволяват да предлагат продуктите си на по-конкурентна цена;
 - ❖ последният регулаторен проблем се отнася до обмяната на информация. Това се смята за жизненоважен компонент на икономическия успех. В същото време обмяната на информация се затруднява от законите за защита на информацията. В свят на увеличаваща се персонализация на финансовите продукти тези ограничения могат да доведат до отслабване на потребителското търсене.

- *Човешки ресурси.* Новите технологии ще окажат въздействие върху човешките ресурси в сферата на финансовите услуги. То ще бъде в два аспекта:
 - ❖ първо, създава се нова вътрешна и външна среда за финансовите институции и се изискват нови видове организационни, управленски, предприемачески и други финансови умения. Ще има нужда от някои нови умения, които са свързани не само с директното използване на новите технологии;
 - ❖ второ, от потребителите също се изискват повишени умения за ефективно използване на предлаганите продукти, т.е. е-продавачите се нуждаят от по-съвършени е-купувачи, с които да комуникират.

Очаква се да се направят сериозни усилия за разработване на пазара за рисков капитал в ЕС, което пряко засяга участието на Съюза в новата икономика и където творческите способности, достъпът до финансиране и скоростта на пазара са сред основните детерминанти на конкурентното предимство. За целта ще се предприемат мерки за засилване на взаимодействието между институциите, предоставящи рисков капитал, и създателите на идеи с търговски потенциал. До края на 2003 г. се предвижда окончателно да бъдат премахнати пречките пред създаването на напълно интегриран пан-европейски пазар на рисков капитал; очаква се равнището на финансиране в начален стадий в ЕС да бъде поне утроено, като се разчита основно на усилията на частния сектор.⁴ Това ще окаже съществено влияние върху банковия пазар и отделните видове банкови дейности, което ще изведе на преден план нови източници на конкурентни предимства за банките.

2. Очаквани промени в структурата на българския банков отрасъл

Върху структурата на банковия отрасъл в България и неговото развитие ще влияят не само посочените външни фактори, но и фактори от националната макросреда. С най-силно въздействие върху динамиката на развитие на банковия пазар и интензитета на междубанковата конкуренция ще бъдат:

- *темповете на продължаващото реструктуриране на икономиката.* Все още развитието на реалния сектор изостава от това на банковия и тази дистанция създава предпоставки за затруднено функциониране и на двата сектора, най-вече при кредитирането. Търсенето на кредити (особено инвестиционни) е много тясно свързано с общото технологично и икономическо състояние на предприятията. Резултатите от усвояването на правилата, нормите и стандартите на ЕС са трудно прогнозируеми, независимо че в случая имаме явно зададени промени и определеност на основното русло. Вероятно е зигзагообразно осъществяване на положителни тенденции. Причините могат да

⁴ Communication on a Commission Initiative for the Special European Council of Lisbon, "e Europe: An Information Society For All", 23 and 24 March 2000.

бъдат различни: рискове от по-нататъшно задълбочаване на структурната криза и забавяне съживяването на инвестициите; задържане стимулирането на стопанското оживление чрез разрастване на кредитирането поради незадоволителен прираст на спестяванията, докато не се премине към устойчив икономически растеж. Проблем ще бъде и това, че националните предприятия (съществуващи или новосъздадени) ще трябва да се "примирят" с ролята на "аутсайдери" и в най-добрия случай като обекти на глобализацията (т.е. като част от ТНК) с всички произтичащи оттук последствия за заетост, икономически растеж, структура на външната търговия и т.н.;

- *тенденцията към нарастващо търсене на финансиране чрез фондовете за рисково инвестиране.* Ролята на тази форма (а оттам и конкуренцията между финансовите институции) ще нараства, предвид силната потребност от дългосрочен капитал и ограничената кредитна активност на банките. Може да се очаква, че ако фондовете за рисково инвестиране станат по-активни това ще свие потенциалния банков пазар. Още повече, че по-голяма част от функциониращите в България фондове предпочитат да инвестират в утвърдени компании с добър потенциал за растеж. В повечето случаи финансирането от тях е предназначено за проекти, свързани с разширяване и модернизация, а не за нови предприятия, каквато е световната практика. Следователно те ще се конкурират по същество с банките в сферата на кредитния банков пазар;
- *динамиката на развитие на фондовия пазар*, която може да направи каналите на прякото финансиране по-атрактивни за предприятията и относително да свие финансовото посредничество, в т.ч. банковия пазар, и да увеличи междубанковата конкуренция. От друга страна, развитието на капиталовия пазар и търговията с борсови ценни книжа дава алтернативни възможности на банките за диверсифициране на портфейлите им от активи, а също и за участието им като инвестиционни посредници в емисията и търговията с ценни книжа;
- *промени в нормативната рамка*, които ще протичат в няколко направления:
 - ❖ хармонизация с европейското банково законодателство;
 - ❖ промени в нормативната рамка, уреждаща търговските дейности – Търговския закон и Гражданския процесуален кодекс. Защитата на правата на кредиторите и ефективното и експедитивно съдебно производство са изключително необходими за доброто функциониране на банковия сектор и повишаване интензивността на междубанковата конкуренция;
 - ❖ други нормативни промени. В Доклад на Европейската комисия за напредъка на България по пътя на присъединяването ѝ към ЕС⁵ се отправи препоръка в

⁵ 2000 Regular Report from the Commission on Bulgaria's Progress towards Accession p. 65

българското законодателство да бъде възприета дефиницията на Европейската комисия за МСП. Очаква се тази промяна да окаже влияние върху банковата конкуренция в няколко направления:

- а) увеличаването на границата за максимален брой заети на 250 (съответно завишаване на горните граници за годишен оборот и стойността на дълготрайните активи) ще разшири този целеви клиентски пазар и ще обхване почти целия реален сектор (само около 800 предприятия ще се смятат за големи);
- б) прецизирането на критериите ще даде възможност на фондовете за рисков капитал, институционалните и портфейлните инвеститори да участват и в над 25% от капитала на едно МСП, без то да губи статута си. Така ще се увеличат възможностите за осигуряване на алтернативно небанково финансиране на бизнеса, за привличане на чуждестранни миноритарни инвеститори за средните предприятия, както и за увеличаване на инвестиционния избор на лицензираните пенсионноосигурителни дружества;
- в) отпадането на ограничението публичните дружества да не са малки и средни предприятия по смисъла на Закона за МСП ще увеличи възможностите за привличане на допълнителни финансови ресурси в тях. Днес специално за средните предприятия достъпът до участие на капиталовия пазар се ограничава силно чрез облигационни заеми и емисия на акции. (Сега емитирането на облигации не предполага едно дружество да е задължително публично, но когато то е публично, има по-силно привличане на инвеститори.) Допълнителният ефект би бил развитието на капиталовия пазар у нас, интензифицирането на търговията на фондовата борса, което също ще окаже сериозно въздействие върху вътрешнобанковата конкуренция;
- г) реализирането на идеята⁶ за създаване на Национален гаранционен фонд за кредитиране на МСП би направило кредитирането им по-привлекателно и по-ефективно сред банковите и небанковите институции, финансиращи МСП, и би динамизирало конкуренцията на този целеви клиентски кредитен пазар.

3. Възможни насоки за развитие на междубанковата конкуренция

По-нататъшната междубанкова конкуренция зависи от това доколко и кои банки ще реагират бързо на очакваните динамични изменения в структурата на отрасъла. Важно е не само да се забележат промените, но и да се разбере тяхното значение и да се предприемат решителни стъпки. "Ранните настъпления" (early movers) често дават възможност да се удържи

⁶ Гарантирането на част от кредитния риск по целеви кредити за МСП е записано като мярка за тяхното насърчаване в Закона за МСП, чл.13, т. 2.

лидерството в конкуренцията за по-дълго време. Те имат по-голям успех в тези отрасли, където ефектът от мащаба има голямо значение и клиентите твърдо се "държат" за своите посредници, а към тях може да се отнесе и банковият отрасъл.

Бъдещите позиции на отделните банки в отрасъла ще зависят от техния подход към конкуренцията и ще се определят от *конкурентните предимства и сферата на конкуренция*.

Първо, конкурентните предимства. Те могат да се постигнат на основата на:

- **ниски разходи, т.е. лидерство за сметка на понижаване на разходите. Не трябва обаче да се забравя, че това са конкурентни предимства от по-нисък ранг и се губят лесно, т.е. конкурентните предимства само на база равнището на разходите като правило не са много устойчиви;**
- диференциация, т.е. на основата на уникални продукти и услуги, имидж и др. Това са конкурентни предимства от по-висш ранг и на тях са присъщи следните особености:
 - а) за да се сдобие една банка с такива предимства, се изискват специфични навици и умения, специализиран и взискателен персонал, техническо оборудване и в много случаи – тесни връзки с основните клиенти;
 - б) конкурентните предимства от този ранг се постигат обикновено при направени дългосрочни и интензивни капиталови вложения в специализирано обучение на персонала, провеждане на маркетингови мероприятия и др., често пъти съпроводени с риск. Изпълнението на посочените видове дейности създава материални и нематериални активи – репутация, добри отношения с клиентите и база специални знания.

Второ, сферата на конкуренция. Определянето ѝ е много важно, тъй като пазарите са сегментирани и това изисква различни стратегии за придобиване на източници на конкурентни предимства в отделните сегменти. Всяка банка може да избере различни сфери на конкуренция – да се конкурира на тесен или на широк фронт. При избор:

- *тесен фронт* банката може да насочи своята дейност към изискванията на определени пазарни сегменти и за сметка на това да получи преднина в разходите или в диференциацията в сравнение с конкурентите, работещи на по-широк пазарна;
- *широк фронт* може да се предобие конкурентно предимство, ако банката е способна да действа в различни пазарни сегменти на отрасъла или даже в няколко отрасли (т.нар. нетрадиционни банкови сфери). Подходът за увеличаване на конкурентните предимства може да бъде различен: банката избира сфера на конкуренция, различна от тази на конкурентите (други сегменти на пазара, региони), или съединявайки продукти от родствени отрасли (например пакет от банкови и застрахователни услуги); преминаване към глобална конкуренция в същото време, когато другите банкови конкуренти се ограничават на местния пазар.

Всяка банка сама трябва да реши какъв тип конкурентни предимства иска да получи и в коя сфера това е възможно. Най-голямата стратегическа грешка е да се използват всички конкурентни стратегии едновременно, тъй като в тях са вписани "противоречия". Успехът трябва да се търси в: правилния избор на направленията, в които трябва да се съсредоточат основните усилия на банката; наличието на необходимите ресурси и навици; идентифицирането на силите, които са влияли върху промените, и т.н. Решаваща роля играят националната макросреда и информацията, която конкурентите не търсят или не е достъпна за тях, или е достъпна, но някои са я обработили поновому. Конкурентните предимства в крайна сметка са резултат от ефективното съчетание на обстоятелствата, съществуващи в страната, и стратегията, която е избрала банката. Обикновено е необходим силен натиск за промени, който рядко се появява отвътре, в самата банка. Най-често обкръжаващата ги среда им дава тласък или принуждава към промени.

Съгласно теорията на Шумпетер новите фирми неизбежно вземат връх над предишните лидери при структурни промени в отрасъла. Разбира се, това не може да се твърди с абсолютна категоричност. Редица фирми, способни да поддържат своя динамизъм (обикновено благодарение на динамичната национална среда), могат да удържат водещото си положение в течение на много десетилетия. Но истината е, че най-често иновациите се правят от нови фирми и/или аутсайдерите в отрасъла. Новосъздадените фирми много по-рано от предишните конкуренти могат да видят потенциалните възможности и/или да имат други навици и ресурси. Лидери фирми-новатори са често пъти и аутсайдерите, т.е. тези, които не принадлежат към елита и даже не са признати за пълноправни конкуренти. Те са катализатори на нововъведенията, тъй като могат да забележат измененията, които остават незабелязани от лидерите или противоречат на т.нар. "общоприета мъдрост". Поради спецификата на банковия отрасъл аутсайдерите са в по-изгодна позиция от новосъздадените банки, т.е. от "пришълците".

Големият въпрос у нас сега е: ***ще могат ли малките и средните български банки да изиграят ролята на аутсайдерите-новатори и да се възползват от протичащите и очакваните структурни промени в банковия отрасъл, или това ще направят банките от чужбина, в т.ч. техните български "субсидиари"?*** Отговорът на този въпрос в голяма степен ще повлияе върху това дали ще се развива този отрасъл в нашата страна и какъв ще е приносът му за просперитета на българската икономика.

Потенциалните възможности на българските малки и средни банки и причините, които биха ги подтикнали да изиграят ролята на новатори, могат да се сведат до следното:

- Иновациите са резултат както от необходимостта, така също и от заплахата от крах – страхът от поражение стимулира много повече, отколкото надеждата за победа. По тази причина иновациите често се въвеждат не от признати лидери и даже не от големи компании. (Последните често не са в състояние да видят промяната в ситуацията и бързо да отреагират.) Върху малките и средните банки вече се чувства силният натиск на конкуренцията и те ще

бъдат принудени да противодействат на тези сили или да напуснат (някои от тях) банковия пазар.

- Редица нововъведения не изискват много ресурси.⁷ Голяма част от нововъведенията има еволюционен, а не радикален характер. Често натрупваните малки промени дават повече отколкото големия пробив. Това дава шанс на малките и средните банки.
- Приемането на нова стратегия ще струва на малките и средните банки много по-евтино (в чисто финансов план и в по-малките организационни проблеми). Те не са обременени от стара стратегия и предишни капиталовложения, което е и една от причините за това аутсайдерите да встъпват в ролята на новатори.
- Големите банки все повече се отдалечават от дребните клиенти, което открива възможности пред по-малките институции, които са по-гъвкави и оперативни, да заемат освободените пространства.
- В много отрасли (в т.ч. банковия) обстановката в собствената страна дава очевидно предимство пред чуждестранните конкуренти. Един от съществените елементи на задачата е те да се възползват от съществуващия в дадения момент в страната т.нар. от М. Портър “елмазен ромб” за водене на конкуренцията в отрасъла.

Причините за очакванията ни големите банки да не удържат лидерството си се крият в това, че:

- те изцяло са заети със съхраняване на постигнатите позиции и търсят стабилност, доверявайки се на “историята”. На всяка успешно действаща банка ѝ е трудно и неприятно да сменя стратегията. Успехът ражда самоуспокоение, носещата успех стратегия става рутинна;
- в големите банки самият мащаб затруднява измененията на стратегията. Промяната във веригата на стойността е труден и скъпоструващ процес;
- смяната на стратегията се блокира още и от това, че предишната стратегия на банката е вплътена в навиците, организационната структура, специализираното оборудване и репутацията, а с новата стратегия те може и да “не заработят” и стабилността да се загуби;
- често се налага големите банки да се откажат от притежаваните конкурентни предимства, за да придобият нови. Това на пръв поглед изглежда твърде рисковано и противоречи на здравия разум;
- тактиката, насочена към удържане на конкурентното предимство от банки, закрепили се в отрасъла, в много отношения е нещо естествено. Най-често компаниите преодоляват инерцията на мисленето и правят опити за развитие на конкурентното

⁷ В широк смисъл “нововъведението” включва подобряване на технологията, усъвършенстване на начините и методите на водене на делата. Конкретното нововъведение може да се изрази в усъвършенстване на услугата или “производствения процес”, нови подходи към маркетинга, нови канали на дистрибуция, нови концепции в сферата на конкуренцията.

предимство под налягането на конкурентите или клиентите и/или сложности от технически характер. Рядко фирмите внасят подобрения или променят стратегията доброволно – повечето правят това по необходимост, и то основно под натиск отвън (обкръжаващата среда), а не отвътре. Търсенето на “тихи ниши” и удобни отношения с клиентите води само до закрепване на установените по-рано действия;

- днешните лидери в конкуренцията (с изключение на БДСК) отдавна са възприели глобална стратегия, която допълва и подкрепя предимствата им, създадени на базата на националната среда. Не бива да се забравя обаче, че в глобалната стратегия “това е само украшението на тортата, а не самата торта”. Главният източник на конкурентни предимства е вътрешният пазар;
- повечето от банките-лидери у нас са приватизирани от многонационални банкови компании (SG, ГНБ, Уникредито и др.) и представляват техни дъщерни дружества. Един от сериозните проблеми, с които се сблъсква многонационалната компания, насочвайки се към получаване на изгоди от стопанската среда зад граница чрез създаване на дъщерно предприятие, е свързан с трудностите за достоверното предаване на информация. (Както вече посочихме, ролята на информацията е от голямо значение за своевременната смяна на стратегията.) Структурните промени в приватизираните ни банки ще зависят главно от решенията, приемани в “щаб-квартирите” на приватизаторите.

За да се справят успешно с ролята на новатори, малките и средните банки е целесъобразно да насочат вниманието си към решаването на няколко основни проблема:

Първо, оптимизиране обхвата на покритието на пазара, за да постигнат по-изгодна позиция в сравнение с тази на конкурентите. Налага се по-грижливо да се разгледат диференцираните маркетингови стратегии (нови варианти на услугите, нови пазари и т.н.), които естествено са фактор за по-добро удовлетворяване на потребностите на клиентите. Икономическата целесъобразност на такива стратегии обаче трябва да бъде подложена на оценка и ако се налага, да се извършат необходимите промени. Те могат да бъдат: прекратяване на обслужването на пазарни ниши с малък обем; съкращаване на специално нагодени условия за тясно фокусирани пазарни сегменти (географски, демографски, клиентски; локализиране рекламни кампании); оптимизиране на клиентската база и т.н. Освободените ресурси могат да бъдат насочени към алтернативни възможности за генериране на повече приходи.

Препоръката ни е да се възприеме *концепцията за веригата на стойността*, която ще позволи на банките не само по-добре да изберат типа конкурентно предимство, но и начините за неговото постигане. Към веригата на стойността трябва да се подхожда като към система, а не като към сбор от компоненти, тъй като тя е система от взаимосвързани видове дейности. Умелото управление на връзките може да стане решаващ източник на конкурентни предимства и помогне за разкриване по-добре както на източниците за намаляване на разходите, така и на резерви за

диференциация. Измененията във веригата на стойността по пътя на преместването, прегрупирането или даже на изключването на отделни видове дейности много често водят до конкурентни позиции. И още нещо, което има много голямо значение и трябва да се отчита – веригата на стойността на банката се включва в много по-голяма система – т. нар. система на ценността. В нея се включват още веригите на стойността на банковите клиенти и други партньори. Всяка банка може да постигне конкурентни позиции, организирайки по-добре тези връзки, което води до разширяване базата за диференциация, използвайки многостранното влияние на банките върху дейността на техните клиенти. Според Грьонрус “от особена важност е да се установят, поддържат и разширяват взаимоотношенията с клиенти и партньори на основата на взаимна изгода”.⁸

Второ, промяна в маркетинговата ориентация – акцентиране върху взаимоотношението банка – клиент, а не върху реализирането на сделки. “Задържането на клиентите чрез изграждане на взаимоотношения с тях е от особено значение за установяването и поддържането на конкурентно предимство на пазара.”⁹ Възприемането на новата маркетингова концепция¹⁰ за взаимоотношенията банка – клиент се налага от необходимостта банките да знаят кои са техните клиенти и какво желаят те. Дългосрочните взаимоотношения с клиентите позволяват на банката да събере позадълбочена и точна информация относно техните сегашни и бъдещи инвестиционни планове, бизнес-стратегии и финансови резултати, както и относно пазарния им дял и конкурентите в отрасъла. С тази информация банката е по-способна да разбере настоящите и бъдещите нужди на клиентите, както и тяхното поведение. “Това дава възможност на банката да определи настоящите ключови клиенти, да развие взаимоотношения с потенциални клиенти, както и да определи, създаде и предложи печеливши нови самостоятелни или пакети от продукти и услуги”.¹¹

Трето, местните институции да се съобразят с глобалните тенденции на консолидация. Интернационализирането на българския банков сектор и отварянето на страната неминуемо ще ги тласкат към това. Още повече консолидацията се налага и от посоченото изоставане на част от малките и средните банки в сравнение с растежа на останалите, което все повече ще ги обрича на маргинализиране и ще ги принуждава да търсят обединяване с други институции. Основни пречки (обективни и субективни) пред обединителния процес сега са: едноличният акционерен контрол върху повечето банки; недоверието между ръководствата на банките; различията в пазарните позиции; непривлекателността на част от банките в четвърта група и др. Рано или късно малките и средните банки ще бъдат икономически принудени да пристъпят към консолидация. Конкуренцията ще се ожесточава и те ще трябва да следват един висок темп на иновативност и съвременни стандарти на банкиране, в т.ч. да прилагат все по-комплицирани системи за

⁸ Gronroos, C. Service Management and Marketing, 1990, p. 138.

⁹ Abbrat, R., J. Russell, Relationship Marketing in Private Banking in South Africa. – International Journal of Bank Marketing, 17/1, p. 5.

¹⁰ Вж. Clark M., A. Payne, Relationship marketing: towards a new paradigm. Advances in Relationship Marketing, Kogan Page, 1995, p. 53.

¹¹ Abbrat R., J. Russell, Цит. съч., с. 6.

управление и контрол на различните банкови рискове. Това е свързано с големи разходи, които те трудно могат да си позволят. Без съмнение, окрупняването на банките ще съкрати значително техните разходи и ще им даде възможност да предложат на клиентите си по-широко и комплексно обслужване. Необходимо е обаче да се отчита фактът, че сегашният баланс между универсалност и специализация на банките при сливане или поглъщане в по-голяма степен ще доведе до дублиране на структури и дейности. Основните ефекти от консолидацията биха се изразили в намаляване на разходите в резултат от съкращаване на звена със сходна дейност и най-вече на клоновете в населени места, в които възможностите за развитие са твърде ограничени и често се работи на загуба. В по-малка степен консолидацията на банките би довела до съществено увеличение на пазарните дялове и разширяване на пазарните ниши, които покриват, ако не решат проблемите си, свързани с увеличаване източниците на конкурентни предимства от по-висш ранг по пътя на разработването на конкурентни стратегии.