

# ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ДИГИТАЛНАТА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА БАНКОВИЯ СЕКТОР В БЪЛГАРИЯ

**Цветомира Георгиева Велева**

Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ - Свищов

Катедра „Финанси и кредит“

e-mail: cvetomira.g@gmail.com

**Резюме:** Обект на изследване в студията е дигиталната трансформация в банкирането. В разработката се прави емпиричен анализ на състоянието на дигитализацията на банките в България. На базата на проведено авторово анкетно проучване се очертават някои проблеми и перспективи на дигиталното банкиране у нас. Доказва се, че в процеса на дигитална трансформация кредитните институции в страната се сблъскват с редица предизвикателства, свързани с използването на сравнително остарели банкови системи.

**Ключови думи:** банки, банков сектор, дигитализация, дигитална трансформация в банкирането.

**JEL:** G21, O32.

## CHALLENGES FACING DIGITAL TRANSFORMATION IN BULGARIA'S BANKING SECTOR

**Tsvetomira Georgieva Veleva**

D. A. Tsenov Academy of Economics

Department of Finance and Credit

e-mail: cvetomira.g@gmail.com

**Abstract:** The subject of the study is focused on digital transformation within banking, with an empirical analysis of the digitalization status of banks in Bulgaria. Based on an original survey, it highlights some issues and prospects for digital banking in the country. The findings demonstrate that in the course of digital transformation, Bulgarian financial institutions face several challenges, particularly related to the use of relatively outdated banking systems.

**Key words:** banks, banking sector, digitization, digital transformation in banking.

**JEL:** G21, O32.

### Въведение

В съвременния свят дигиталната трансформация става неделима част от стратегическите усилия на кредитните институции. С нарастване влиянието на технологичните иновации в банковата сфера протичат значителни изменения. Пред банките се появяват нови възможности и предизвикателства, които засягат рамката за управление на рисковете и финансовата ефективност.

В сегашния бизнес климат, доминиран от постоянни технологични преобразувания, банковият сектор е подложен на интензивен натиск. Развитието на съвременните технологии (изкуствен интелект, блокчейн и цифрови платформи) въвежда нови динамики в начина, по който банките управляват своите операции и обслужват клиентите си. В този контекст анализът на дигиталната трансформация в банкирането става жизнено важен за бизнеса и финансовата стабилност.

В същото време потребителите все повече очакват, обслужващите ги банки да предоставят многоканални изживявания. Те искат да извършват едни и същи операции, независимо дали става въпрос за онлайн банкиране, по телефона, чрез кол център, в банков клон или друг наличен канал. Заедно с това клиентите желаят да осъществяват тези операции безпроблемно, когато, където и на каквито устройства предпочетат, така че да могат да започнат процеса с включване в един канал и, ако решат, да го завършат с друг – без да е необходимо многократно да предоставят една и съща информация.

Междувременно, технологични гиганти като Apple и Google използват своите дигитални предимства, за да предоставят интуитивни и лесни за използване финансови решения. Именно това е, което клиентите очакват в ерата на цифровизацията. Банките осъзнават, че трябва да действат бързо, за да трансформират своите многоканални предложения в истинско омниканално банково изживяване.

Изхождайки от изложеното, **обект** на изследване в настоящата студия е *дигиталната трансформация в банкирането*. **Предметът** на разработката е фокусиран върху *предизвикателствата пред дигитализацията на банковия сектор в България*. **Тезата**, която се аргументира, може да се дефинира по следния начин: *в процеса на дигитална трансформация банките в страната се сблъскват с предизвикателства, свързани с употребата на сравнително остарели банкови системи*. Това ограничава техните възможности за осигуряване на необходимата гъвкавост и иновационни функции, които имат ключово значение за конкурентоспособността в дигитална среда.

На тази основа **целта** на студията е *да се очертаят възможностите за успешно внедряване на дигиталното банкиране в контекста на българския банков пазар, като в същото време се изследват проблемите, които могат да възникнат по пътя на този иновативен процес*.

За постигане на тази цел изследването е насочено към изпълнението на следните **задачи**:

1. Анализ на състоянието на дигитализацията в банковия сектор в България;
2. Проучване на проблемите и перспективите на дигиталната трансформация в банкирането у нас.

## 1. Преглед на литературата и практиката

В литературата и практиката все по-широко се употребяват термини като дигитализация на банковата дейност, дигитално банкиране, дигитална трансформация, дигитална революция в банковото дело, мултиканално, омниканално и омниканално банкиране и др. (Кръстев, 2021), (Димитрова, 2022), (Вътев, 2005). Въпреки че споменатите термини често се използват взаимнозаменяемо, те имат различни нюанси и акценти.

С изрази *„дигитализация на банковата дейност“* се описва процесът на превръщане на традиционните услуги и операции в цифров формат. Става дума за използването на технологии за подобряване на ефективността, точността и удобството на банковите услуги. Примери за дигитализация включват електронно банкиране, мобилни приложения, електронни подписи и дигитални платежни системи.

Терминът *„дигитално банкиране“* обхваща по-широк спектър от онлайн и мобилни услуги, предоставяни от банките. То може да включва всичко от онлайн проверка на баланс и трансфери на средства до по-сложни операции като управление на инвестиции и онлайн кредитни заявки. Основната цел на дигиталното банкиране е да осигури лесен и бърз достъп до финансови услуги, без необходимостта от посещение на физически клон.

Същевременно понятието *„дигитална трансформация“* представлява по-дълбока и всеобхватна промяна в начина, по който банките функционират и предоставят услуги на своите клиенти. Това включва не само внедряването на нови технологии, но и промени в организационната структура, култура и бизнес модели. Дигиталната трансформация цели да направи кредитните институции по-гъвкави, иновативни и конкурентоспособни в бързо променящата се технологична среда.

Що се касае до изрази *„дигитална революция в банкирането“*, с него се описва фундаменталната промяна в сектора, предизвикана от масовото приемане на нови технологии и иновации. Тази революция трансформира начина, по който банките взаимодействат със своите клиенти и как предоставят услуги. Тя включва широк спектър от нови технологии като блокчейн, изкуствен интелект, машинно обучение и Интернет на нещата (Internet of things – IoT), които коренно променят традиционните процеси.

Следователно дигитализацията се фокусира върху прехода към цифрови формати и процеси, дигиталното банкиране върху конкретните услуги, достъпни чрез цифрови канали, дигиталната трансформация върху цялостната промяна в организационния и бизнес модел на банките, а дигиталната революция върху фундаменталната промяна в сектора като цяло.

Съществува разлика между мултиканално, омниканално и омниканално банкиране. Разликата между тях се търси в начините, по които банките взаимодействат с клиентите си, използвайки едни или други канали. Под канал се разбира *„точката на контакт“* на клиента с продавача (банката)

(SAP Consulting, 2016). *Мултиканалното банкиране* позволява на потребителите да използват различни канали за достъп до банкови услуги, но често тези канали не са свързани помежду си. *Омниканалното банкиране* преодолява този недостатък, като интегрира всички канали, така че клиентите да могат да преминават от един канал към друг без загуба на информация или качество на обслужване. *Оптиканалното банкиране* се фокусира върху предоставяне на най-оптималния канал за конкретния клиент в реално време, съобразено с неговите нужди, поведение и предпочитания.

През последните години проблемите на дигиталното банкиране придобиват все по-голяма значимост и предизвикват основателен интерес. В специализираната литература се поставя на обсъждане широк кръг от взаимносвързани въпроси. Някои автори се фокусират преди всичко върху очакваните положителни ефекти от дигитализацията (Citterio, A., King, T. and Locatelli, R., 2024), (Manta, A., Bădîrcea, R., Gherțescu, C. and Manta, L., 2024), (Huy, T., Nhu, Y., Kieu, T. and Huu, K., 2024), (Chen, J., Tian, Y. and Shen, Z., 2024). Други автори обръщат внимание на рисковете, съпътстващи този процес (Huang, A. and Tan, D., 2024), (Chen, J., Liu, H. and Shen, Zh., 2024), (Uddin, M. and Mollah, S., 2023), (Liu, Zh., Li, J. and Sun, H., 2024), (Kaiwei, J. and Xinbei, L., 2024), (Yu, Zh. and Liu, J., 2025), (Xue, 2024), (Sunaryo, D., Pramesyia, D., Oktariani, W. and Imelda, E., 2025), (Wang, X., Qi, M., 2024). Съществуват разработки, в които акцентът се поставя върху трудностите и предизвикателствата при дигиталната трансформация (Babbar, A., Janardhanan, R., Paternoster, R. and Solle, H., 2023), (Lóska, G. and Uotila, J., 2024), (Vasiljeva, T. and Lukanova, K., 2023). Интерес представлява проучването на факторите и предпоставките за развитие на дигиталното банкиране (Werth, O., Cardona, D. and Breitner, M., 2020). Специално място се отделя на необходимостта от промени в управленския модел и организационната структура на банките при дигитализацията (Gustomo, A., Prasetyo, E. and Syahrawi, A., 2024), (Porfirio, J., Felício, J. and Carrilho, T., 2024), (Kitsios, F., Giatsidis, I. and Kamariotou, M., 2021), (Wang, 2023), (Ulrich-Diener, F. and Spac, M., 2021), (Lacombe, I. and Jarbou, A., 2023), (Thottoli, M., Islam, M., Yusof, M., Hassan, M. and Hassan, M., 2023), (Vachkov, 2022). Някои от очертаните насоки на изследване се разглеждат по-детайлно в следващото изложение.

Много банки в България активно се стремят да се адаптират към дигиталните изисквания, като предоставят хибридни продукти, които комбинират цифрови и традиционни елементи. Този хибриден модел на обслужване им позволява да задоволяват разнообразните предпочитания на клиентите, предлагайки както цифрови възможности, така и възможности за лично взаимодействие. Такъв подход създава перспективи за бъдещо успешно развитие на дигитални иновации в банковия сектор в страната.

Все още българските банки нямат вътрешна технология за развиване на омниканалността. Те разчитат на трета страна партньор, а тепърва ще

развиват подходящи отдели и структури за партньорство с FinTech. Малка част от тях имат реални FinTech партньорски програми.

Опитът на българските банки в омниканалното предлагане може да се раздели на следните категории:

*Категория 1:* Банки, които дават възможност на потребителите да открият сметка онлайн, но също така имат клонове, които клиентите могат да посетят, за да говорят лично с представител и да открият сметка на място.

*Категория 2:* Банки, които предлагат приложения за мобилно банкиране, даващи възможност на клиентите да проверяват салдото по сметките си, да извършват плащания и да превеждат пари в движение, както и кол центрове, където потребителите могат да говорят с представител по телефона.

*Категория 3:* Банки, които интегрират своите платформи за онлайн и мобилно банкиране с клоновата си мрежа, позволявайки на клиентите да си записват срещи, да проверяват салда по сметки и да извършват транзакции онлайн или чрез мобилното приложение, а след това да посещават клон, за да завършат процеса лично, ако е необходимо.

*Категория 4:* Банки, които използват анализ на данни, за да персонализират клиентското изживяване и да предоставят целеви маркетинг и препоръки въз основа на банковата история и предпочитания на клиента.

Омниканалните предложения на банките от четирите категории в България са обобщени в Таблица 1.

*Таблица 1*

*Омниканални предложения на банките в България*

| <i>Банка</i>                           | <i>Категория 1</i>                              | <i>Категория 2</i>                              | <i>Категория 3</i>                                                                              | <i>Категория 4</i>                                                       |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <i>Банка ДСК</i>                       | Електронно банкиране ДСК Директ                 | Мобилно банкиране ДСК Смарт                     | Омниканално предлагане на жилищни и потребителски кредити                                       | Дигитална фабрика за клиента (Digital Factory)                           |
| <i>Пощенска банка (Eurobank)</i>       | Откриване на сметки онлайн чрез e-Postbank Novo | Мобилно банкиране през приложението „m-Postbank | Дигитални офиси и дигитални зони за самообслужване                                              | Premium Banking                                                          |
| <i>Централна кооперативна банка АД</i> | Откриване на сметки онлайн през CCB Online      | Смарт банкиране през CCB Mobile                 | Омниканално откриване на сметки и извършване на справки и преводи                               |                                                                          |
| <i>Първа инвестиционна банка АД</i>    | Електронно банкиране Моята Fibank               | Мобилно приложение My Fibank                    | Омниканално предлагане на жилищни и потребителски кредити; откриване на сметки и карти          | Fibank Digital Zone – дигитални зони в офиси с обучения, виртуални срещи |
| <i>УниКредит Булбанк АД</i>            | Онлайн банкиране Булбанк Онлайн                 | Мобилно банкиране Булбанк Мобайл                | Дигитална платформа Omnichannel, интегрирана с онлайн и мобилно банкиране, клонове и кол център | Call center                                                              |

|                                       |                                           |                                                       |                                                                                        |                                                                   |
|---------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Обединена българска банка АД          | Онлайн банкиране UBB – Online Banking     | Мобилно банкиране ОББ Мобайл                          |                                                                                        | AI виртуален асистент - КЕЙТ                                      |
| Инвестбанк АД                         | Онлайн банкиране Internet banking Ibank   | Мобилно банкиране през Ibank Mobile                   | Омниканално предлагане на жилищни и потребителски кредити; откриване на сметки и карти | Live chat                                                         |
| Алианц Банк България АД               | Онлайн банкиране през Allianz Bank Online | Allianz Bank Mobile – мобилно приложение              | Омниканално предлагане на жилищни и                                                    |                                                                   |
| Българо-американска кредитна банка АД | Онлайн банкиране през BACB Online         | Мобилно банкиране през BACB Plus                      | Виртуална банка BACB Plus                                                              |                                                                   |
| ТИ БИ АЙ Банк ЕАД                     | Онлайн банкиране TBI Bank                 | мобилно банкиране през TBI Bank app                   | Омниканално откриване на сметки и извършване на справки и преводи                      | Storyly платформа за персонализация на потребителското изживяване |
| ПроКредит Банк (България) ЕАД         | Онлайн банкиране през Probenking          | Мобилно банкиране през Procredit Mobile               | Дигитални офиси и зони за самообслужване (ProCredit Digital Zones)                     |                                                                   |
| Интернешънъл Асет Банк АД             | Интернет банкиране Асет Онлайн            | Мобилно приложение Asset Mobile и Asset Digital       | Омниканално откриване на сметки и извършване на справки и преводи                      |                                                                   |
| Търговска Банка Д АД                  | Онлайн банкиране Д Банк Онлайн            | Мобилно банкиране през мобилното приложение D Mobile. | Омниканално откриване на сметки и извършване на справки и преводи                      |                                                                   |
| Българска банка за развитие ЕАД       | Интернет банкиране                        |                                                       | Омниканално откриване на сметки и извършване на справки и преводи                      | Платформата Business Booster, Виртуален асистент Вики             |
| Токуда Банк АД                        | Онлайн банкиране                          | Мобилно банкиране през приложението Mobi-B            | Омниканално откриване на сметки и извършване на справки и преводи                      |                                                                   |
| Тексим Банк АД                        | Онлайн банкиране                          | Мобилно банкиране през приложението Texim Bank Mobile | Омниканално откриване на сметки и извършване на справки и преводи                      |                                                                   |
| Общинска банка АД                     | Онлайн банкиране DiGiBank                 | Мобилното банкиране през приложението MB-mobile       | Омниканално откриване на сметки и извършване на справки и преводи                      |                                                                   |

Източник: Обобщения на автора по информация от: (Банка ДСК АД, 2025) (УниКредит Булбанк АД, 2025) (Юробанк България АД, 2025) (Обединена българска банка АД, 2025) (Инвестбанк АД, 2025) (Първа инвестиционна банка АД, 2025) (Тексим банк АД, 2025) (Централна кооперативна банка АД, 2025) (Алианц Банк България“ АД, 2025) (Българо-американска кредитна банка АД, 2025) (ТИ БИ АЙ Банк ЕАД, 2025) (ПроКредит Банк България ЕАД, 2025) (Интернешънъл Асет Банк АД, 2025) (Търговска банка Д АД, 2025) (Българска банка за развитие ЕАД, 2025) (Токуда Банк АД, 2025) (Общинска банка АД, 2025)

От представените данни в Таблица 1 можем да заключим, че всички банки в България от първа и втора група предлагат онлайн и мобилно банкиране на клиентите си. Единици са обаче тези, които са интегрирали своите мобилни и онлайн платформи с обслужването на живо и/или използват анализ на данни за персонализирани предложения и изживявания на клиентите.

## **2. Проблеми и перспективи пред дигиталната трансформация в банкирането в България**

Изложението в този параграф е насочено към търсене и конкретизиране на отговорите на въпроси, касаещи готовността на банките в страната за дигиталната трансформация, техните трудности и препятствия в процеса на дигитализация на сектора, ползите за банките и клиентите от дигитализацията, както и перспективите, свързани с дигиталната трансформация на банковата сфера в България.

За нуждите на настоящото изследване се проведе авторско анкетно проучване сред 100 души, работещи в различни банки в България. Анкетата е осъществена онлайн в периода януари–февруари 2024 г. Нейната цел е да се съберат актуални данни за проблемите, възприятията и готовността на банковия сектор за дигитална трансформация. Анкетата е анонимна, което е важно за получаването на честни и безпристрастни отговори от респондентите.

Разпределението на респондентите показва разнообразие както по отношение на техните позиции и отдели, в които работят, така и от гледна точка на стажа им в банковия сектор. Извадката включва не само висши мениджъри, но и служители от различни функционални отдели като маркетинг, ИТ, операции и обслужване на клиенти. Такава извадка осигурява попълна представа за възприятията на служителите на различни нива в организационната йерархия.

Анкетата се състои от 20 въпроса, групирани в различни секции. Въпросите са от затворен и отворен тип, което позволява да се събират както количествени, така и качествени данни. Тематичните секции на въпросника се фокусират върху готовността на банките за дигитална трансформация, трудностите и препятствията, пред които те и техните клиенти се изправят, както и очакваните ползи и предизвикателства от дигитализацията.

Характерът на въпросите и анонимността на анкетата позволяват събирането на разнообразни мнения и коментари. Това е важно за формулирането на цялостна и обективна картина на състоянието и перспективите за дигитална трансформация в банковия сектор в България.

Включените в анкетата 20 въпроса са групирани в следните секции:

*(1) Готовност на банките в България за дигиталната трансформация*

Първият въпрос от тази секция е насочен към вярата в готовността на банката за адаптиране към изискванията на дигиталната трансформация. Вторият се фокусира върху справянето на отдела за маркетинг с новите технологии и иновации в банковските услуги. Третият въпрос е свързан с подготовката на банката за справяне с киберсъбития и защита на клиентската информация. Четвъртият въпрос оценява ефективността на обучението и образованието, предоставяно от банката, за подготовката на персонала за дигиталната трансформация. Накрая петият въпрос оценява гъвкавостта и бързината на промените в работните процеси, свързани с новите дигитални решения.

*(2) Трудности, препятствия и проблеми на банките в България и техните клиенти в процеса на дигитализация на сектора*

Първият въпрос от тази секция оценява препятствията, които банката може да срещне при изпълнението на дигиталната трансформация. Включени са финансови, технологични, човешки и регулаторни аспекти, които могат да бъдат пречка за успешната трансформация. Вторият въпрос анализира очакваните реакции на клиентите пред промените, свързани с дигиталната трансформация. Третият въпрос се фокусира върху проблемите и затрудненията, които могат да възникнат за банката при преминаването към цифрови услуги и онлайн банкиране. Четвъртият въпрос акцентира върху предизвикателствата, пред които са изправени клиентите при преминаването към дигитално банкиране. Последният въпрос е насочен към предложения за мерки и инициативи, които банката може да предприеме, за да се справи със затрудненията и предизвикателствата на дигиталната трансформация.

*(3) Ползи за банките и клиентите от дигитализацията на банкирането в България*

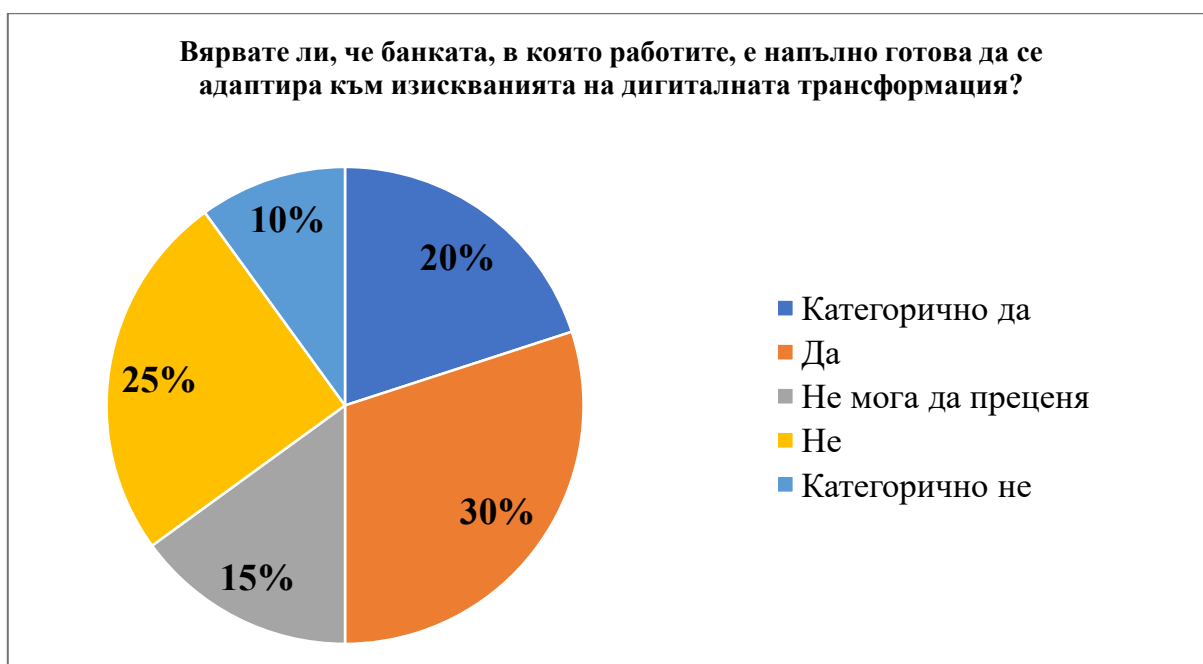
Първият въпрос от тази секция оценява очакваните ползи за банката от дигитализацията (по-голяма ефективност, подобро обслужване на клиентите, повишена конкурентоспособност, намалени операционни разходи и по-добър достъп до финансови продукти). Вторият въпрос се фокусира върху това, как клиентите на банката биха се възползвали от дигиталните услуги (по-голямо удобство, прозрачност, разнообразие от финансови продукти, по-ниски такси и по-голяма сигурност). Третият въпрос анализира предимствата, които служителите виждат за своята банка от внедряването на дигитални технологии (по-добра персонализация, по-бързи процеси, по-голямо предложение на онлайн продукти, по-добри възможности за изграждане на дългосрочни връзки и по-голяма гъвкавост). Четвъртият въпрос се фокусира върху основните предимства за клиентите от използването на дигитални банкови услуги (по-удобен достъп, по-ниски такси, повече възможности за инвестиции и по-добра сигурност). Последният въпрос оценява как банката може да използва дигиталната трансформация, за да подобри отношенията си с клиентите. Включени са аспекти като изграждане на клиентски връзки, ефективно обслужване на клиентите, разпространение на инфор-

мация за продуктите и услугите, повишаване на привлекателността на банката и по-голяма прозрачност във взаимоотношенията.

*(4) Перспективи и очаквания, свързани с дигиталната трансформация на банковата сфера в България (поглед в бъдещето)*

Първият въпрос от тази секция измерва очакванията за възможни ползи и предизвикателства, свързани с дигиталната трансформация, както и влиянието върху бъдещето на банковия сектор и конкретната банка. Вторият въпрос оценява очакванията за бъдещата роля на банките след дигиталната трансформация (иновации, персонализация, запазване на традиционните функции и конкурентоспособност). Третият въпрос анализира очакванията за промени в конкурентоспособността на банката в резултат от дигиталната трансформация (увеличение, предизвикателства, стабилност или загуба на конкурентно предимство). Четвъртият въпрос измерва влиянието на дигиталната трансформация върху професионалния растеж и удовлетворение от работата на участника в проучването. Последният въпрос оценява ролята, която участникът вижда за себе си във внедряването на дигиталните технологии в банковия сектор и каква конкретна стойност той може да допринесе за успешната дигитална трансформация.

Разпределението на отговорите на въпрос № 1 е представено на Фигура 1.



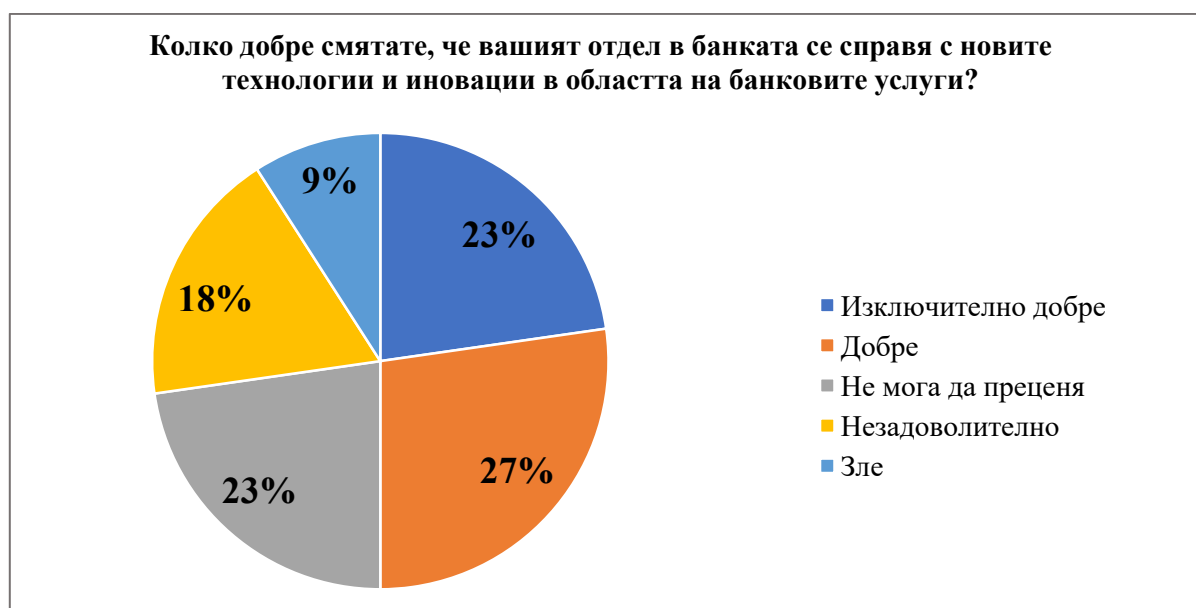
*Фигура 1. Разпределение на отговорите на въпрос 1*

*Източник: Проучване на автора.*

Половината от участниците изразяват оптимизъм, като считат, че банката е напълно или поне частично подготвена за изискванията на

дигиталната трансформация. В същото време значителна част от служителите изразяват съмнения или дори отрицателно отношение към готовността ѝ, подчертавайки възможни предизвикателства или необходимост от допълнителни усилия за адаптиране. Има и група от 15%, която не може да прецени текущата готовност, което подчертава нуждата от по-ясна комуникация и информация относно дигиталните инициативи в банката.

Разпределението на отговорите на въпрос 2 е представено на Фигура 2:



*Фигура 2. Разпределение на отговорите на въпрос 2*

*Източник: Проучване на автора.*

Отговорите на този въпрос отразяват разнообразни становища по отношение на това, как банковите служители оценяват способността на техния отдел да се справя с новите технологии и иновации в областта на банковите услуги. Значителна част от отговорите (55%) показват, че персоналът оценява отдела като успешен в адаптирането си към новите технологии. В същото време е видимо, че значителна част от служителите (30%) изразяват неудовлетворение или дори сериозни затруднения в отдела в смисъл на справяне с технологичните иновации. Това разпределение на отговорите издава наличието на определени проблеми и подчертава важността на подпомагането на отдела с необходимите ресурси и обучения, за да се гарантира ефективната интеграция на новите технологии и поддържането на висок стандарт на професионализъм в банковия сектор.

Отговорите на въпрос 3 са представени на Фигура 3.



*Фигура 3. Разпределение на отговорите на въпрос 3*

*Източник: Проучване на автора.*

Разпределението на отговорите по въпроса за подготовката на банката за справяне с потенциални киберсъбития и защитата на клиентската информация отразява различните перцепции и оценки в банковата общност. Похвално е, че значителна част от отговорите (55%) показва доверие в ефективността на банката в този аспект, като се счита, че подготовката за справяне с киберсъбития е на задоволително или дори на изключително високо ниво. Въпреки това съществува не малък брой служители (30%), които изразяват загриженост или неудовлетворение от подготовката на банката в този аспект. Това налага сериозно внимание върху необходимостта от продължителни инвестиции и усилия в областта на киберсигурността, за да се поддържа надеждността на системите и да се гарантира защитата на клиентската информация в дигиталната среда.

Разпределението на отговорите на въпрос 4 е отразено на Фигура 4.



*Фигура 4. Разпределение на отговорите на въпрос 4*

*Източник: Проучване на автора.*

Отговорите показват разнообразие във възприятието на служителите относно ефективността на обучението, предоставяно от банката, за подготовката на персонала за дигиталната трансформация. Голяма част от отговорите (60%) отбелязват, че обучението е ефективно (27% – изключително ефективно и 33% – по-скоро ефективно). Все пак съществува значителна част (24%) от служителите, които изразяват съмнения в ефективността му (14% – по-скоро неефективни и 10% – крайно неефективни). Това насочва вниманието към необходимостта от постоянно преоценяване и подобрене на образователните практики, за да се гарантира, че персоналът е адекватно подготвен за бъдещите предизвикателства и възможности, които носи дигиталната трансформация.

На Фигура 5 са показани отговорите на въпрос 5.



Фигура 5. Разпределение на отговорите на въпрос 5

Източник: Проучване на автора.

Разпределението на отговорите показва, че съществена част от служителите (50%) изразяват позитивно възприятие за гъвкавостта и бързината на промените в работните процеси, свързани с въвеждането на нови дигитални решения. Изключително добрата и добрата оценка, съответно 22% и 28%, подчертават успешно прилагане на нови технологии в банковата дейност. Въпреки това съществува значителен процент служители (33%), които изразяват неяснота или съмнения в оценката си (17% – не мога да преценя), както и недоволство от гъвкавостта и бързината на промените (20% – незадоволително и 13% – изключително зле). Този диверсифициран подход в отговорите подчертава важността на постоянното следене и адаптиране на работните процеси, за да се гарантира успешната интеграция на дигиталните решения в банковата среда и удовлетворението на персонала.

Разпределението на отговорите на въпрос 6 е показано на Фигура 6.



*Фигура 6. Разпределение на отговорите на въпрос 6*

*Източник: Проучване на автора.*

Разпределението на отговорите отразява разнообразие от предизвикателства, които персоналът в банката очаква при изпълнението на дигиталната трансформация. Най-често споменаваните трудности включват несигурност за наличието на достатъчно финансови ресурси (18%) и притесненията относно опорочената или остарялата технологична инфраструктура (25%). Тези два аспекта са от съществено значение за успешното въвеждане на нови дигитални решения. Финансовата подкрепа и съвременната технологична база играят ключова роля в ефективната дигитална трансформация. Също така се подчертава необходимостта от усилия за преодоляване на отпора от страна на текущите бизнес процеси и култура на организацията (20%), както и за справяне с предизвикателствата, произтичащи от неясната регулаторна среда (22%). Липсата на подходящи компетентности в персонала (15%) подчертава също важността на обучението и развитието на служителите, за да се гарантира адекватна подготовка за предстоящите изменения. Всичко това подчертава необходимостта от цялостен подход и стратегия, които да обхванат финансовите, технологичните, човешките и регулаторните аспекти на дигиталната трансформация в банковия сектор.

Разпределението на отговорите на въпрос 7 е представено на Фигура 7.



*Фигура 7. Разпределение на отговорите на въпрос 7*

*Източник: Проучване на автора.*

Отговорите на този въпрос подчертават разнообразието в очакванията за клиентската реакция към дигиталната трансформация. Имайки предвид, че значителна част от клиентите (28%) се очаква да възприемат положително новите услуги и технологии, банката може да очаква активно участие и приемане от тях. В същото време необходимостта от внимателно управление на отрицателните реакции (15%) и неутралните позиции (25%) подчертава важността на комуникацията и обучението на клиентите по отношение на предстоящите промени. Факторът, че се очакват различни реакции в зависимост от типа на клиентите (20%), подчертава необходимостта от персонализирани стратегии за удовлетворение на различните нужди и предпочитания на клиентската база.

Разпределението на отговорите на въпрос 8 е представено на Фигура 8.



Фигура 8. Разпределение на отговорите на въпрос 8

Източник: Проучване на автора.

Отговорите на този въпрос показват, че основните тревоги са свързани със сигурността и усилията за противодействие на кибератаки (30%). Това подчертава необходимостта от мощни мерки за сигурност при внедряването на цифрови услуги. Липсата на техническа поддръжка и експертиза (18%) изисква внимателно управление на техническите аспекти на прехода, а предизвикателствата с клиенти, които не се адаптират към дигиталния формат (12%), изискват стратегии за включване и обучение. Притесненията от опити за измама и фишинг атаки (25%) подчертават важността на обучение на клиентите по сигурността и предоставянето на сигурни онлайн средства. Липсата на доверие от страна на клиентите в дигиталните услуги (15%) изтъква необходимостта от прозрачност и ефективна комуникация от страна на банката.

Разпределението на отговорите на въпрос 9 е показано на Фигура 9.



*Фигура 9. Разпределение на отговорите на въпрос 9*

*Източник: Проучване на автора.*

Това разпределение показва, че най-големите предизвикателства за клиентите при преминаването към дигитално банкиране са свързани с опасенията от загуба на лични данни (30%) и необходимостта от нови технически умения и познания (25%). Отсъствието на доверие в сигурността на онлайн транзакциите (20%) също е значителна, както и липсата на достъпност или ограничен достъп до интернет (15%). Очаква се, някои клиенти да изразят предпочитание към традиционните методи на обслужване поради липса на удобство (10%).

Разпределението на отговорите на въпрос 10 е показано на Фигура 10.



*Фигура 10. Разпределение на отговорите на въпрос 10*

*Източник: Проучване на автора.*

Това разпределение на отговорите показва, че значителна част от участниците считат, че основният акцент трябва да бъде поставен върху подобряването на обучението и поддръжката за персонала и клиентите (25%). Инвестиции в сигурни технологии и защитни мерки за данните също получават висока оценка (20%), докато развитието на по-интуитивни и удобни дигитални платформи, предоставянето на обучение за клиенти и създаването на маркетингови кампании се оценяват със сравнително по-малка тежест.

Разпределението на отговорите на въпрос 11 е показано на Фигура 11.



*Фигура 11. Разпределение на отговорите на въпрос 11*

*Източник: Проучване на автора.*

Отговорите на този въпрос показват, че участниците в анкетата съчетават своите очаквания за по-голяма ефективност и оптимизация на операциите с фокус върху подобро обслужване на клиентите и повишено удовлетворение (съответно 24% и 18%). Очакванията за повишена конкурентоспособност и привличане на нови клиенти, както и намалени операционни разходи и по-високи печалби, също са съществени (21% и 23%). По-добрият достъп до финансови продукти и услуги за различни клиенти е поставен в контекста на изцяло разнообразните очаквания, но със сравнително по-нисък процент отговори (14%).

Разпределението на отговорите на въпрос 12 е представено на Фигура 12.



*Фигура 12. Разпределение на отговорите на въпрос 12*

*Източник: Проучване на автора.*

Отговорите на този въпрос отразяват различните очаквания на клиентите във връзка с предимствата от дигиталните услуги. По-голямото удобство и лесен достъп се оценяват високо с 25%, следвани от по-ниски такси и по-достъпни цени (22%). Повишена прозрачност и контрол върху финансите получават 18%, а по-широката гама от предлагани продукти и услуги – 20%. По-добрата защита на личните данни и по-голямата сигурност също имат значение, но с по-нисък процент отговори (15%).

Разпределението на отговорите на въпрос 13 е представено на Фигура 13.



*Фигура 13. Разпределение на отговорите на въпрос 13*

*Източник: Проучване на автора.*

Това разпределение показва разнообразието от специфични предимства, които банката може да извлече от внедряването на дигитални технологии. Персонализацията (22%) и изграждането на дългосрочни връзки (25%) се оценяват високо, както и бързите и ефективни процеси (20%). Гъвкавостта и способността за адаптация (15%) са също важни, а разнообразието от предлагани онлайн продукти (18%) допринася за привличането на различни клиенти.

Разпределението на отговорите на въпрос 14 е показано на Фигура 14.



*Фигура 14. Разпределение на отговорите на въпрос 14*

*Източник: Проучване на автора.*

Тези отговори отразяват различните предимства, които клиентите виждат в преминаването към дигитални банкови услуги. По-удобният и бърз достъп (24%) и възможността за инвестиции и спестявания (22%) се оценяват високо, както и по-голямата прозрачност и контрол (20%). Ниските такси и по-достъпните цени (18%) също са важни, а сигурността на онлайн транзакции (16%) представлява съществен аспект за клиентите.

Разпределението на отговорите на въпрос 15 е представено на Фигура 15.



*Фигура 15. Разпределение на отговорите на въпрос 15*

*Източник: Проучване на автора.*

Отговорите на този въпрос отразяват различни очаквания и приоритети на банковия персонал относно дигиталната трансформация. По-голямата част от участниците (28%) се фокусират върху изграждането на тесни и персонализирани връзки с клиентите. Това подчертава важността на клиентската лоялност и индивидуализирането на услугите. Същевременно със значителните 20% за ефективност в обработката на клиентски запитвания се подчертава необходимостта от бързо и ефикасно реагиране на нуждите на клиентите. Разпределението показва и висока стойност (18%) за разпространение на информация, което подчертава важността на прозрачността и активната комуникация към клиентите. Допълнително фокусът върху привлекателност и конкурентоспособност (16%) и прозрачност във взаимоотношенията (18%) е знак за стремежа към устойчиви и конкурентоспособни взаимоотношения с клиентите, които се формират чрез цялостна дигитална трансформация.

Разпределението на отговорите на въпрос 16 е представено на Фигура 16.

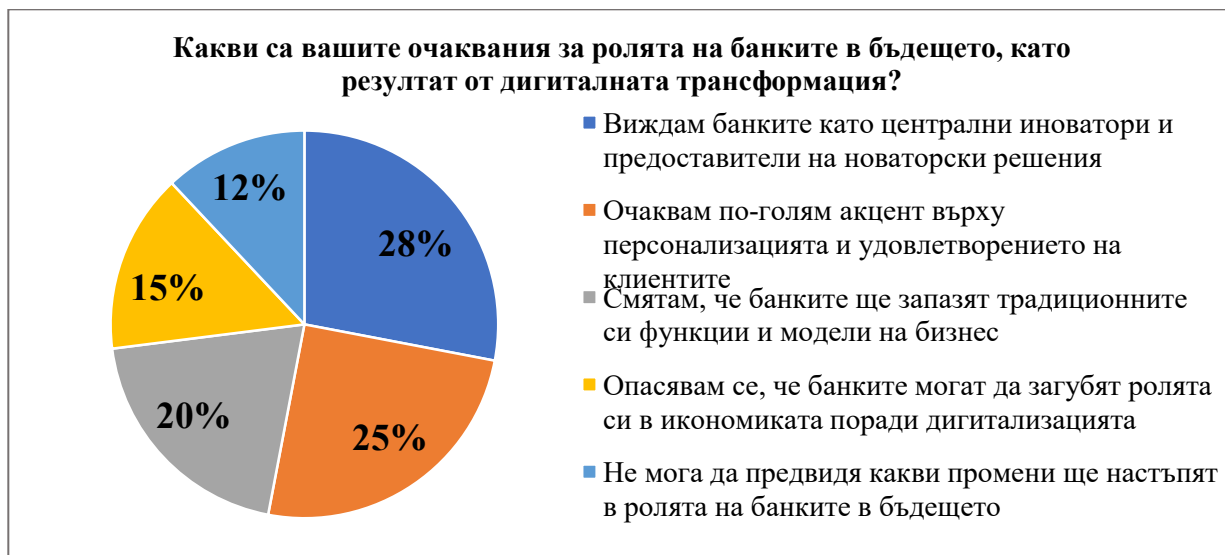


*Фигура 16. Разпределение на отговорите на въпрос 16*

*Източник: Проучване на автора.*

Според това разпределение най-голямата част от участниците (30%) изразяват очаквания за положителни възможности, свързани с разширение на услугите и клиентската база. Този оптимизъм изразява вярата в потенциала на дигиталната трансформация да открие нови възможности за растеж и развитие. Същевременно приблизително 25% от участниците разглеждат дигиталната трансформация като възможност за по-голяма иновация и развитие на нови продукти. Това подчертава вярата в създаването на иновативни решения и новаторски продукти, които биха могли да допринесат за конкурентоспособността на банката. Около 20% от участниците изразяват опасения за отрицателни въздействия върху стабилността на сектора. Това отразява загрижеността за възможни рискове и несигурност, свързани с дигиталната трансформация. Опасенията, че промените могат да доведат до загуба на работни места и ресурси, се споделя от около 15% от участниците. Същевременно 10% не могат да преценят как ще се отрази дигиталната трансформация на бъдещето на сектора и банката. Този разнообразен облик на отговори показва комплексната природа на предизвикателствата и възможностите, пред които е изправен банковият сектор в епохата на дигиталната трансформация.

Разпределението на отговорите на въпрос 17 е представено на Фигура 17.



*Фигура 17. Разпределение на отговорите на въпрос 17*

*Източник: Проучване на автора.*

Отговорите на този въпрос предоставят разнообразни гледни точки и очаквания по отношение влиянието на дигиталната трансформация върху ролята на банките. Приблизително 28% от участниците в анкетата предвиждат, че банките ще изпъкнат като генератори на новаторски решения, подчертавайки тяхната способност да водят във внедряването на нови технологии. Около 25% очакват по-голям фокус върху персонализацията и удовлетворението на клиентите, подчертавайки значението на адаптирането към индивидуалните нужди и предпочитания на клиентите. С други 20%, които виждат запазване на традиционните функции на банките, се подчертава стабилността и съхраняването на основните роли на банките, въпреки технологичните промени. 15% изразяват опасения за загуба на ролята на банките в икономиката, очаквайки евентуални негативни въздействия на дигитализацията. Около 12% не могат да предвидят промените поради неопределеността и сложността за предвиждане на бъдещето в света на дигиталните технологии.

На Фигура 18. са представени отговорите на въпрос 18.



*Фигура 18. Разпределение на отговорите на въпрос 18*

*Източник: Проучване на автора.*

Тези отговори отразяват различни виждания и очаквания относно влиянието на дигиталната трансформация върху конкурентоспособността на банката. Приблизително 30% от участниците предвиждат увеличение на конкурентоспособността и пазарния дял, което подчертава оптимизма относно възможностите за банката да се насочи успешно в дигиталната ера. С 20% очакващи предизвикателства, но и възможности за усъвършенстване, се подчертава балансът между трудностите, които може да предизвика дигиталната трансформация, и възможностите за подобрене. Около 25% считат, че конкурентоспособността на банката ще остане стабилна, което отразява вярата в устойчивостта на текущите позиции. Около 15% изразяват опасения, че банката може да загуби конкурентно предимство, акцентирайки върху необходимостта от внимателно управление на дигиталната трансформация. Приблизително 10% не могат да предвидят какво ще стане с конкурентоспособността на банката, като се имат предвид неопределеността и сложността на този процес.

Разпределението на отговорите на въпрос 19 е представено на Фигура 19.



*Фигура 19. Разпределение на отговорите на въпрос 19*

*Източник: Проучване на автора.*

Налице е разнообразие от отговори от служителите в банковия сектор, като открива широка гама от перспективи по отношение на въздействието на дигиталната трансформация върху професионалния растеж и удовлетворението от работата. Положителните очаквания за стимул за професионален растеж и развитие са забележителни, което отразява оптимистичното отношение на част от персонала. Също така включването на очаквания за

предизвикателства и нови възможности подчертава реалистичния поглед към еволюцията на банковия сектор през призмата на дигиталната трансформация. Споделените опасения от отрицателно въздействие върху кариерата подчертават необходимостта от управление на промените и подготовка за предизвикателствата, пред които банковият персонал може да бъде изправен в процеса на дигитална трансформация. Такова разнообразие от гледни точки е важен аспект за банките при формулирането на стратегии и планове за успешна адаптация към променящата се банкова среда.

Разпределението на отговорите на въпрос 20 е представено на Фигура 20.



*Фигура 20. Разпределение на отговорите на въпрос 20*

*Източник: Проучване на автора.*

Това разпределение показва различни възприятия на служителите относно тяхната роля в дигиталната трансформация. Около една четвърт от отговорите подчертават вярата, че те са ключови участници в успешния преход към цифровите технологии. Същевременно почти една трета считат, че техните умения имат умерен принос в процеса на внедряване и оптимизация на новите технологии. Друга значителна част от участниците във въпроса смятат, че техният професионален принос се осъществява в подкрепа на съществуващите процеси. Същевременно има и опасения, изразяващи се в страх от остаряване на уменията, което се отразява в отговора с 15%. Накрая 14% не могат да преценят какво ще бъде влиянието на техния професионален принос в дигиталната трансформация.

Обобщавайки резултатите от направеното анкетно проучване могат да се направят следните изводи:

Първо, отговорите на въпросите, касаещи готовността на банките в България за дигитализация на своята дейност, предоставят обзор на възприятията и опита на техните служители относно готовността за дигитална трансформация. Половината от участниците изразяват оптимизъм относно готовността на банката за адаптиране към дигиталните изисквания. Въпреки това значителен процент имат определени съмнения или отрицателно становище. Служителите в маркетинговия отдел оценяват успешността на отдела в справянето с новите технологии и иновации с подобрен оптимизъм. Когато става въпрос за киберсигурността, макар че голяма част от служителите изразяват доверие, все още има и такива, които считат, че подготовката е недостатъчна. Ефективността на обучението е предмет на разногласия – някои смятат, че то е успешно, докато други изразяват съмнения в неговата ефективност. Възприятието за гъвкавостта и бързината на промените в работните процеси е смесено, като половината са положителни, но друга част изразява съмнения или недоволство. Всичко това насочва вниманието към необходимостта от банкова стратегия за дигитална трансформация, която взема предвид разнообразието от гледни точки и работи върху усъвършенстване на готовността, сигурността и обучението, за да се постигне успешна адаптация в дигиталната среда.

Второ, що се отнася до отговорите на въпросите, свързани с трудностите, препятствията и проблемите в дигиталната трансформация, те предоставят цялостен обзор на предизвикателствата, пред които банката и клиентите се изправят. Банковият персонал основно посочва финансовите ограничения и технологичната инфраструктура като основни трудности, които биха могли да затруднят успешната дигитална трансформация. Отново прозират опасенията, че процесът на модернизация на технологичните платформи е съпроводен от проблеми, породени от съществуването на относително остарели банкови системи, които не е лесно да се адаптират към съвременните тенденции в дигиталната банкова сфера. Същевременно очакванията за реакциите на клиентите също не са еднопосочни. Дори когато се изхожда от предположение за положително приемане на дигитализацията от страна на клиентите, то това се прави със съзнание за необходимостта от управление на отрицателни и неутрални реакции. Подчертава се също, че клиентите срещат трудности като загриженост за сигурността на личните си данни и необходимост от нови технически умения. Въз основа на предоставените предложения за мерки и инициативи се извежда важността на обучението, поддръжката за персонала и клиентите, както и инвестициите в сигурностни технологии и подобрения на дигиталните платформи, за да се преодолеят тези трудности. Анализът подчертава, че успешната дигитална трансформация изисква внимателно ръководство, адаптация и стратегии, които да обхванат различните предизвикателства за банката и клиентите.

Трето, отговорите на въпросите, свързани с ползите от дигитализацията за банките и клиентите, подчертават разнообразието от очаквания и

приоритети. За банките по-голяма ефективност, оптимизация на операциите, подобро обслужване на клиентите и повишена конкурентоспособност са основни фокуси, като също така се подчертава желанието за намаляване на операционните разходи и привличане на нови клиенти. Клиентите очакват по-голямо удобство, лесен достъп, по-ниски такси и повече възможности за инвестиции, придружени от повишена прозрачност и по-голяма сигурност. Служителите в банката виждат предимства в по-добрата персонализация, по-бързи процеси, разнообразие от онлайн продукти и възможности за изграждане на дългосрочни връзки. Изводът е, че дигиталната трансформация има потенциала да подобри ефективността на банката, да удовлетвори клиентските нужди и да създаде по-дългосрочни връзки с тях, но е важно да се вземат под внимание разнообразните очаквания и предизвикателства както на банката, така и на клиентите.

Четвърто, предоставените отговори подчертават комплексността на перспективите и очакванията, свързани с дигиталната трансформация в банковия сектор. Въпреки разнообразието от виждания, оптимизмът за бъдещето преобладава. Значителен брой участници в анкетното проучване виждат във внедряването на нови технологии възможности за разширение на услугите и клиентската база, както и за повече иновации и персонализация. Този оптимизъм е съпроводен с отчитане на предизвикателствата, включително опасенията за стабилността на сектора и загрижеността за запазването на конкурентоспособността. Неопределеността за бъдещето остава, като се отразява в отговорите на тези, които не могат да предвидят конкретния изход от дигиталната трансформация. Като цяло разнообразието от отговори подчертава необходимостта от гъвкавост и умение за адаптация в сектора, както и за внимателно управление на промените, които са неизбежни в епохата на бързо развиващите се технологии.

Като цяло резултатите от проведеното анкетно проучване показват, че банките в България изпитват необходимостта да усъвършенстват своите технологични платформи, за да отговорят на потребностите на клиентите по отношение на цифровите услуги. Този процес на модернизация обаче е съпроводен от препятствия, породени от съществуването на относително стари и сложни банкови системи, които по-бавно и трудно се адаптират към съвременните тенденции в дигиталната банкова сфера.

## **Заключение**

От всичко казано дотук става ясно, че дигиталната трансформация в банковия сектор в България е в начален етап. Банките все още разчитат на партньорства с външни FinTech компании за развитието на омниканални решения. Това показва необходимостта от изграждане на вътрешни

технологии и структури, които да подкрепят тези инициативи и да позволят по-бърза адаптация към новите технологични изисквания.

Същевременно кредитните институции у нас се изправят пред потребността да модернизират своите технологични платформи, за да отговорят на растящите изисквания на клиентите за цифрови услуги. Този процес на актуализация обаче е съпътстван от предизвикателства, породени от наличието на стари и сложни банкови системи, които не могат бързо и лесно да се адаптират към съвременните тенденции в дигиталната банкова сфера.

### *Използвани източници*

- Babbar, A., Janardhanan, R., Paternoster, R. and Solle, H. . (11 April 2023 r.). Why most digital banking transformations fail and how to flip the odds. *McKinsey Digital*. Извлечено от <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/tech-forward/>
- Chen, J., Liu, H. and Shen, Zh. (June 2024 r.). The Impact of Digital Transformation on Chinese Commercial Banks' Risk-Taking. *Journal of World Economy*, 3(2). Извлечено от <https://www.pioneerpublisher.com/jwe/article/view/855/779>
- Chen, J., Tian1, Y. and Shen, Z. (2024). Research on the Impact of Digital Transformation on Commercial Bank Performance. *Paradigm Academic Press Paradigm Academic Press*, 3(3). Извлечено от <https://www.paradigmpress.org/fms/article/view/1162/1028>
- Citterio, A., King, T. and Locatelli, R. (December 2024 r.). Is digital transformation profitable for banks? Evidence from Europe. *Finance Research Letters*(70). Извлечено от [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1544612324012984?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1544612324012984?utm_source=chatgpt.com)
- Gustomo, A., Prasetio, E. and Syahrawi, A. (March 2024 r.). Impact of dynamic capabilities on digital transformation and innovation to improve banking performance: A TOE framework study. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, 10(1).
- Huang, A. and Tan, D. (July 2024 r.). An Overview of the Impact of Digital Transformation on the Risk-taking of Commercial Banks. *Risk Analysis and Crisis Response*, 14(2). Извлечено от [https://www.researchgate.net/publication/382053537\\_An\\_Overview\\_of\\_the\\_Impact](https://www.researchgate.net/publication/382053537_An_Overview_of_the_Impact)
- Huy, T., Nhu, Y., Kieu, T. and Huu, K. . (December 2024 r.). Digital transformation and bank performance: case of commercial banks in Vietnam. *International Journal of Revenue Management*, 14 (4). Извлечено от <https://www.inderscienceonline.com/journal/ijrm>

- Kaiwei, J. and Xinbei, L. . (January 2024 r.). Bank digital transformation, bank competitiveness and systemic risk. *Original research article*. Извлечено от <https://www.frontiersin.org/journals/physics/articles/10.3389/fphy.2023.1297912/full>
- Kitsios, F., Giatsidis, I. and Kamariotou, M. (September 2021 r.). Digital Transformation and Strategy in the Banking Sector: Evaluating the Acceptance Rate of E-Services. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, 7(3). Извлечено от <https://www.tandfonlin.com>
- Lacombe, I. and Jarboui, A. . (September 2023 r.). Governance and Management of Digital Transformation Projects: An Exploratory Approach in the Financial Sector. *International Journal of Innovation Science*, 15(7). Извлечено от Lacombe, I. and Jarboui, A. Governance and Management of Digital Transformation Projects: An Exploratory Approach in the Financial Sector. [https://www.researchgate.net/publication/363786213\\_Governance\\_and\\_Management\\_of\\_Digital\\_Transformation\\_Projects\\_An\\_Exploratory\\_Approach\\_in\\_the\\_Financial\\_Sector](https://www.researchgate.net/publication/363786213_Governance_and_Management_of_Digital_Transformation_Projects_An_Exploratory_Approach_in_the_Financial_Sector)
- Liu, Zh., Li, J. and Sun, H. (March 2024 r.). Climate transition risk and bank risk-taking: The role of digital transformation. *Finance Research Letters*. Извлечено от [https://www.researchgate.net/publication/377547716\\_Climate\\_transition\\_risk\\_and\\_bank\\_risk-taking\\_the\\_role\\_of\\_digital\\_transformation](https://www.researchgate.net/publication/377547716_Climate_transition_risk_and_bank_risk-taking_the_role_of_digital_transformation)
- Lóska, G. and Uotila, J. (2024). Digital Transformation in Corporate Banking: Toward a Blended Service Mode. *Sage Journals*, 66(3). Извлечено от [https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00081256231207429?utm\\_source=chatgpt.com](https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00081256231207429?utm_source=chatgpt.com)
- Manta, A., Bădîrcea, R., Gherțescu, C. and Manta, L. . (2024). How Does the Nexus Between Digitalization and Banking Performance Drive Digital Transformation in Central and Eastern European Countries? . *Electronics*, 13(22). Извлечено от <https://www.mdpi.com/2079-9292/13/22/>
- Porfírio, J., Felício, J. and Carrilho, T. . (January 2024 r.). Factors affecting digital transformation in banking. *Journal of Business Research*(171). Извлечено от [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829632300752X?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829632300752X?utm_source=chatgpt.com)
- SAP Consulting. (9 May 2016 r.). Introduction to Omnichannel Banking. Извлечено от <https://blogs.sap.com/2016/05/09/introduction-to-omnichannel-banking/>
- Sunaryo, D., Pramesylia, D., Oktariani, W. and Imelda, E. . (2025). Digital Transformation in Financial Risk Management: Opportunities, Challenges, and Future Trends. *Management Dynamics: International Journal of Management and Digital Sciences*(2).
- Thottoli, M., Islam, M., Yusof, M., Hassan, M. and Hassan, M. (December 2023 r.). Embracing Digital Transformation in Financial Services: From Past

- to Future. *SAGE Open*, 13(4). Извлечено от <https://www.journals.sagepub.com>
- Uddin, M. and Mollah, S. (December 2023 r.). Does Digital Transformation Matter for Operational Risk Exposure? *Technological Forecasting and Social Change*. Извлечено от [www.researchgate.net/publication/376121023\\_Does\\_digital\\_transformation\\_matter\\_for\\_operational\\_risk\\_exposure](http://www.researchgate.net/publication/376121023_Does_digital_transformation_matter_for_operational_risk_exposure)
- Ulrich-Diener, F. and Spac, M. . (February 2021 r.). Digital Transformation in Banking: A Managerial Perspective on Barriers to Change. *Sustainability*, 13(4). Извлечено от [https://www.mdpi.com/2071-1050/13/4/2032?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.mdpi.com/2071-1050/13/4/2032?utm_source=chatgpt.com)
- Vachkov, S. (2022). Customer Centricity and Product Innovation in Banking. *Izvestia Journal of the Union of Scientists*, 11(2), 3-12.
- Vasiljeva, T. and Lukanova, K. (2023 ). Commercial banks and fintech companies in the digital transformation: challenges for the future. *Journal of Business Management*(11). Извлечено от <https://journals.riseba.eu/index.php/jbm/article/view/91/71>
- Wang, X., Qi, M. (2024). A Study of the Impact of Digital Transformation on the Risk Level of Commercial Banks, 3rd International Conference on Artificial Intelligence, Internet and Digital Economy (ICAID 2024) <https://www.atlantispress.com>. Извлечено от <https://www.atlantispress.com>
- Wang, Z. (2023). Advances in Economics, Business and Management Research. *Digital Transformation: Organizational Change of Bank of Communications*. Извлечено от [https://www.atlantispress.com/proceedings/ftbm23/125994709?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.atlantispress.com/proceedings/ftbm23/125994709?utm_source=chatgpt.com)
- Werth, O., Cardona, D. and Breitner, M. (December 2020 r.). Influencing factors for the digital transformation in the financial services sector. *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*. Извлечено от [https://link.springer.com/article/10.1007/s12297-020-00486-6?utm\\_source=chatgpt.com](https://link.springer.com/article/10.1007/s12297-020-00486-6?utm_source=chatgpt.com)
- Xue, D. (2024). Research on the Digital Transformation Path of Risk Management in Commercial Banks. *Highlights in Business, Economics and Management*(42). Извлечено от [https://drpress.org/ojs/index.php/HBEM/article/view/27207?utm\\_source=chatgpt.com](https://drpress.org/ojs/index.php/HBEM/article/view/27207?utm_source=chatgpt.com)
- Yu, Zh. and Liu, J. . (January 2025 r.). The Digital Revolution in Banking: Unpacking Risk Management in the Age of Transformation. *SSRS*. Извлечено от [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=5081986&utm\\_source=chatgpt.com](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5081986&utm_source=chatgpt.com)
- Алианц Банк България“ АД. (2025). Извлечено от <http://allianz.bg>
- Банка ДСК АД. (2025). Извлечено от [www.dskbank.bg](http://www.dskbank.bg)

Българо-американска кредитна банка АД. (2025). Извлечено от Българо-американска кредитна банка АД <https://www.bacb.bg>

Българска банка за развитие ЕАД. (2025). Извлечено от <https://www.bbr.bg>

Вътев, Ж. (2005). Възможности за дистанционен мониторинг на банките в България. *Народностопански архив*(3).

Димитрова, Р. (2022). Финансовата грамотност на клиентите – важен фактор за успешна дигитализация на банките. *Народностопански архив*(1).

Инвестбанк АД. (2025). Извлечено от <https://www.ibank.bg>

Интернешънъл Асет Банк АД. (2025). Извлечено от <https://www.iabank.bg>

Кръстев, Б. (2021). Дигитализацията на финансовия сектор – предизвикателства и перспективи. *Ново знание*“(1), 7-20.

Обединена българска банка. (2025). Извлечено от <https://www.ubb.bg/ubb-mobile>

Общинска банка АД. (2025). Извлечено от <https://www.municipalbank.bg>

ПроКредит Банк България ЕАД. (2025). Извлечено от <https://www.procreditbank.bg>

Първа инвестиционна банка АД. (2025). Извлечено от <https://www.fibank.bg>

Тексим банк АД. (2025). Извлечено от <https://www.teximbank.bg>

ТИ БИ АЙ Банк ЕАД. (2025). Извлечено от <https://www.tbibank.bg>

Токуда Банк АД. (2025). Извлечено от <https://www.tokudabank.bg>

Търговска банка Д АД. (2025). Извлечено от <https://www.dbank.bg>

УниКредит Булбанк АД. (2025). Извлечено от <https://www.unicreditbulbank.bg>

Централна кооперативна банка АД. (2025). Извлечено от <https://www.ccbank.bg>

Юробанк България АД . (2025). Извлечено от [www.postbank.bg](http://www.postbank.bg)

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЩОВ

НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ  
НА ДОКТОРАНТИ

ГОДИШЕН  
АЛМАНАХ



Том XVII, 2024 г.  
Книга 20



Том XVII, 2024

Книга 20

Академично издателство  
„ЦЕНОВ“ - Свищов

*РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ:*

Доц. д-р Пепа Стойкова – главен редактор  
Доц. д-р Красимира Славева – зам.-главен редактор  
Доц. д-р Ваня Григорова  
Доц. д-р Христо Сирашки  
Доц. д-р Петранка Мидова  
Доц. д-р Николай Нинов  
Доц. д-р Евелина Парашкевова-Великова  
Доц. д-р Венцислав Вечев  
Доц. д-р Стела Касабова

*Екип за техническо обслужване:*

Анка Танева – Стиллов редактор  
Ст. преп. Иванка Борисова – Стиллов редактор на английски език  
Елена Генчева – Технически секретар

**ISSN 1313-6542**

## Съдържание

### Студии

**Иван Росенов Митков**

ПРОГНОЗИРАНЕ НА ТЪРСЕНЕТО НА БЪРЗООБОРОТНИ СТОКИ:  
СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА КЛАСИЧЕСКИ И МОДЕРНИ МАШИНИ  
АЛГОРИТМИ .....5

**Йордан Николаев Колев**

УПРАВЛЕНСКО-АДМИНИСТРАТИВНИ АСПЕКТИ  
НА ПРИЛОЖЕНИЕТО НА ИНТЕГРИРАНИТЕ  
ТЕРИТОРИАЛНИ ИНВЕСТИЦИИ .....30

**Ненко Василев Василев**

АКТУАЛНИ ТЕНДЕНЦИИ В МАШИНОСТРОЕНЕТО –  
ПОТЕНЦИАЛ ЗА РАСТЕЖ .....47

**Нина Иванова Герганова**

ИНОВАЦИИ И ИКОНОМИЧЕСКИ РАСТЕЖ В КРИЗИСНА СРЕДА:  
ВЪЗМОЖНОСТИ И ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА .....78

**Станимира Димитрова Томова**

УПРАВЛЕНИЕТО НА ЗДРАВНИТЕ ГРИЖИ КАТО ЕЛЕМЕНТ  
НА ЗДРАВНАТА СИСТЕМА .....99

**Цветомира Георгиева Велева**

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ДИГИТАЛНАТА  
ТРАНСФОРМАЦИЯ НА БАНКОВИЯ СЕКТОР В БЪЛГАРИЯ .....125

### Статии

**Abrar Ashraf**

LEVERAGING DIGITAL TWINS FOR ECOSYSTEM RESTORATION  
AND BIODIVERSITY CONSERVATION IN THE GREEN  
ECONOMY FRAMEWORK .....155

**Ахмед Куйтов**

ФИНАНСОВИ МОДЕЛИ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ  
НА МЛАДЕЖКИ ПРОСТРАНСТВА .....170

**Боряна Руменова Пейчева**

ДИГИТАЛНИ АСПЕКТИ НА ИКОНОМИЧЕСКАТА  
ФУНКЦИЯ В МИТНИЧЕСКИЯ КОНТРОЛ .....184

|                                                                                                                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Василена Щерева Кръстанова</b><br>ПОДХОДИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ИКОНОМИЧЕСКИТЕ КРИЗИ В<br>ХОТЕЛИЕРСКОТО ПРЕДПРИЯТИЕ .....                                                               | 200 |
| <b>Ивайло Георгиев Македонски</b><br>ПАРАЛЕЛ МЕЖДУ БЮРОКРАТИЧНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДИ И СЕГА.<br>ВЪЗМОЖНОСТ ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА "ИДЕАЛНАТА ОРГАНИЗАЦИЯ" .....                              | 211 |
| <b>Йордан Стефанов Генов</b><br>АСПЕКТИ НА ЕЗИКОВАТА КУЛТУРА КАТО ЧАСТ ОТ КОМУНИКАТИВНИТЕ<br>УМЕНИЯ В КОНТЕКСТА НА ПРЕНОСИМИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ .....                                      | 220 |
| <b>Камелия Кирилова Ангелова</b><br>ЕВРОПЕЙСКА НОРМАТИВНА РЕГЛАМЕНТАЦИЯ<br>НА ПРИЛОЖЕНИЕТО НА ИЗКУСТВЕНИЯ ИНТЕЛЕКТ .....                                                              | 234 |
| <b>Маргарита Емилова Кръстева</b><br>НЕДОСТИГ НА ЛЕКАРСТВА В ЕС - ГЕНЕЗИС НА ПРОБЛЕМА<br>И ВЪЗМОЖНИ РЕШЕНИЯ .....                                                                     | 243 |
| <b>Марин Георгиев Герганов</b><br>ВЛИЯНИЕ НА АУТСОРСИНГА НА ИНФОРМАЦИОННИ ТЕХНОЛОГИИ<br>ВЪРХУ ДИГИТАЛНАТА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИТЕ ....                                  | 254 |
| <b>Мария Петрова Дачева</b><br>ТЕНДЕНЦИИ ВЪВ ФАСИЛИТИ МЕНИДЖМЪНТА В БЪЛГАРИЯ.....                                                                                                     | 267 |
| <b>Никола Иванов Николов</b><br>ТЕМАТИЧЕН ОБЗОР НА ИЗСЛЕДВАНИЯТА НА ИНФЛАЦИОННИТЕ<br>ПРОЦЕСИ В БЪЛГАРИЯ .....                                                                         | 279 |
| <b>Пенка Стефанова Чернаева</b><br>ИЗКУСТВЕНИЯТ ИНТЕЛЕКТ: ПОМОЩНИК ИЛИ ЗАПЛАХА<br>ЗА "МИДЪЛ МЕНИДЖМЪНТА" ПРИ ВНЕДРЯВАНЕ<br>НА ИНФОРМАЦИОННИ СИСТЕМИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА АГРОБИЗНЕСА..... | 289 |
| <b>Росен Здравков Тумбев</b><br>СТРЕС НА РАБОТНОТО МЯСТО И ЕМОЦИОНАЛНА<br>ИНТЕЛИГЕНТНОСТ НА МЕНИДЖЪРА .....                                                                           | 301 |
| <b>Румяна Божидарова Георгиева</b><br>КОМПЕТЕНЦИИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ В<br>СИСТЕМАТА НА ПРЕДУЧИЛИЩНОТО ОБРАЗОВАНИЕ .....                                                         | 312 |
| <b>Сиана Пламенова Спасова</b><br>ДИВЕРСИФИКАЦИЯ НА ТУРИСТИЧЕСКИЯ ПРОДУКТ<br>ЧРЕЗ ОРГАНИЗИРАНИ СЪБИТИЯ .....                                                                          | 322 |