

НАВИГАТОР

„МЕЖДУНАРОДЕН БАНКОВ ИНСТИТУТ“ ООД

МБИ • София 1000, ул. Веслец 18, тел.: 02 9806087, факс 02 9804179, e-mail: ibi@ibi-bg.com, www.ibi-bg.com

СОФИЯ, Февруари 2004, Брой 5

Насоки

МБИ **Международен**
Банков
институт



Мария Георгиева
Директор

Уважаеми читатели,

За нас е удоволствие да ви представим петото издание на "Навигатор". Бюлетинът се оказва един от нашите най-удобни и ефективни методи за общуване с аудиторията. Тъй като "Навигатор" бе създаден по проекта "Банково обучение", бих искала да благодаря на **USAID**, Американската Агенция за международно развитие, за предоставената ни финансова и техническа помощ за периодичното му издаване, както и за всички други ползи, генерирани от 2000г. досега.

Проектът **Банково обучение** приключва тази година, но със сигурност ще има отражение в дългосрочен план. МБИ успя да повиши качеството на предлаганите продукти и услуги, да обогати формите и методите на обучение, да приложи методология за пазарно проучване и анализиране на нуждите от обучение и разработване на квалификационни програми, адаптирани към индивидуалните потребности на клиента. Значителен принос за признаването на МБИ за водеща институция в областта на професионалното банково обучение има провеждането на **над 50 специализирани курса** с лектори от САЩ, в които взеха участие над 1000 души. Най-голям интерес предизвикаха семинарите на теми като Клиентско обслужване, Управление на банков клон, Система за управление на кредитната дейност, Валутни операции, Управление на риска

и Вътрешен одит. Използваните учебни материали покриват 25 области в сферата на банковото дело и финанси. Някои от тях ще могат да се използват и при електронното ни обучение, което е сега в процес на разработване. Част от семинарите на **USAID** бяха под формата на **обучение на обучаващи**, целящо подобряване стандарта на лекторския състав на МБИ. В резултат, някои от краткосрочните програми на МБИ се провеждат по методиката на обучение на **USAID**, като например Умения за преки продажби, Изграждане на екипи, Клиентско обслужване, Анализ на финансовите институции и Маркетинг на финансовите услуги. Най-новото помощно средство за инструкторите на МБИ по време на семинари са видео материалите – кратки игрални филми, анимации и клипове.

В допълнение, бяха създадени уеб сайтът и библиотеката на МБИ. **Уеб сайтът**, www.ibi-bg.com, съществува от края на 2001г. и продължава да се разраства с прибавянето на нови опции и рубрики. Посещенията до момента надминават 7600.

Информационният център, открит в края на април 2003г., предлага професионална селекция от специализирана икономическа литература, разпределена в 14 категории в сферата на банковото дело, финанси, застраховане, малки и средни предприятия, управление, стратегическо планиране, маркетинг, управление на човешки ресурси, обучение и самоуправление. Наличните материали надхвърлят 300 заглавия и са в разнообразна форма – печатни материали, електронни носители (CD-ROM и дискети) и видео материали на различни езици – английски, български и руски език. Библиотеката се оказва много ефективен инструмент за обучение и успешно допълва учебните наръчници и ръководства, по които се обучават нашите студенти. Тя е също така добра алтернатива и за тези, които не посещават програмите на МБИ.

МБИ ще се опита да запази това ценно наследство и да генерира допълнителни ефекти в дългосрочен план. Вярваме, че нашите клиенти също се радват на подобренията и нововъведенията в асортимента ни от дейности и качество на обслужване.

Мария Георгиева
Директор на
Международен Банков Институт

Нови хоризонти

2004 година ще бъде сериозна стъпка напред за интегрирането на МБИ в международното пространство за професионално обучение. Някои от предстоящите събития, представени по-долу, очертават тази насока на развитие и последователността на МБИ в установяването на сътрудничество с международни центрове в Европа и САЩ.

На 27-29 май 2004, МБИ ще организира **ТРЕТА БАЛКАНСКА КОНФЕРЕНЦИЯ**
Управление на налично-паричния оборот. Мерки срещу фалшифицирането на парични средства и документи за самоличност.

В Резиденция Бояна в София банкери, експерти и производители на материали и продукти за защита ще споделят своя практически опит и ще предложат ефективни решения на проблемите при управление на паричния оборот и документацията. Производителите са също поканени да изложат свои продукти, което ще създаде реални възможности за нови бизнес контакти. Представители на Интерпол, Европол, Бюрото за финансови престъпления и Агенция "Митници" ще представят ролята си за разкриване и предотвратяване на "прането" на пари и обезпечаване на паричните средства и документите за самоличност. Ако имате интерес да научите повече, можете да се свържете с нашия медиен координатор Милена Николова (тел: 980 6087, e-mail: milena.nikolova@ibi-bg.com) или да посетите уеб сайта ни.

Кръгът чуждестранни партньори на МБИ се разширява с иницирането на нов проект за обучение,

"FOR BANK BULGARIA",

финансиран от Министерството на икономиката на Италия. 30 български банкери, работещи в областта кредитиране, ще имат възможността да участват безплатно в краткосрочна квалификационна програма в Италия през лятото на 2004г.

Партньор на МБИ е италианската организация **Информест**, създадена от италианското Правителство с цел предоставяне на обучение, **информационни** и консултантски услуги и създаване на реални възможности за финансиране на малките и средни предприятия в ЦИЕ. Проектът има за цел подобряване на професионалните умения на банковите мениджъри в България по отношение на ефективните международни схеми за

финансиране на МСП. Сътрудничеството на МБИ и Информест е насочено към организирането и провеждането на обучение в Италия за банкови мениджъри и специалисти в кредитните отдели на търговските банки в България. Квалификационната програма се състои от две фази: едноседмичен семинар на английски език с италиански банкови специалисти, последван от едноседмичен стаж към местни банки в Италия през лятото на 2004г.

Първата програма ЕЛЕКТРОННО ОБУЧЕНИЕ

ще стане реалност също тази година. Тя предлага възможността за усъвършенстване на уменията и знанията в удобно за студента време и място. Няма присъствени часове в зала, няма точно определено място за посещаване, няма часови график за спазване. Това е най-добрият начин за бързо и удобно обучение и запазване на баланса между служебните и учебни задължения. Най-новият продукт за обучение на МБИ има за цел да отговори на нарастващите нужди за алтернативни методи и техники на обучение. При организирането на обучение в рамките на една компания, повечето хора си представят семинари на определено място в определено време. Добре позната алтернатива са дистанционните програми. Не така добре известна е, обаче, възможността за обучение посредством компютър, интернет или електронна комуникация. Електронното обучение намира широко приложение през последните пет години и МБИ ще бъде сред първите в България, интегрирали го в своя продуктов асортимент. Това ще стане реалност благодарение на съдействието на немската правителствена **Организация за техническо сътрудничество** (*Gesellschaft für technische Zusammenarbeit*). При анализиране на условията в България, разработване на ноу-хаута и техническата база, както и при всички други необходими предварителни стъпки, МБИ се радва на подкрепата на външен консултант, изпратен от немското правителство.

Паралелно на разработването на електронното обучение

УЕБ САЙТЪТ НА МБИ,

също търпи промени. Става по-удобен и лесен за ползване и динамичен, чрез прибавянето на **опция за регистриране**. Он-лайн регистрацията води до създаването на личен профил, който е достъпен само за съответното регистрирано се лице. Профилът ще съдържа цялата информация, отнасяща се до регистрираното лице в качеството му на клиент на МБИ, като например видовете и параметрите на продуктите и услугите ползвани в миналото, настоящето и предстоящото в бъдеще. Регистрирайки се, клиентите на МБИ ще могат да попълват и изпращат он-лайн регистрационни карти за участие в курс или конференция, формуляри за абонамент към библиотеката, както и за запазване и заемане на книга. Те, също така, ще получават полезни съобщения автоматично, като например за изтичащи срокове или нови продукти. Другата полезна опция, прикачена към новия веб сайт, е **опцията Търсене**.

Посетителите на интернет страницата ни ще достигат до необходимата информация много бързо и лесно, търсейки по ключова дума, категория или азбучен ред. Търсенето може да обхване всички продукти или да бъде ограничено до един продукт или разновидност на продукт. Вярваме, че ще харесате новите опции и възможности за електронна комуникация в интернет страницата на МБИ.

Специален Гост



Специалният ни гост в този брой е г-жа Елизабета Вачкова, доктор по икономика, проф. в Интернешънъл Юниверсити, София, и управител на Международна бизнесшкола "Трансбизнес-Е" ЕООД;

представител на България в Мрежата за европейско управление на човешките ресурси "Cranet -E" и ръководител на проект "Международно стратегическо УЧР"; член на Съюза на учените в България, автор на над 80 публикации в България и в чужбина и член на авторския екип на българските Професионални стандарти за работещите в областта на управление и развитие на ЧР; съучредител на Българската асоциация за управление и развитие на човешките ресурси и зам. председател на УС на БАУЧР от основаването ѝ до 2003 г.; съучредител на движението "Жените в бизнеса"; консултант по УЧР и дългогодишен обучаващ, специализиран в обучение на мениджъри. Г-жа Вачкова провежда краткосрочни семинари и към МБИ и беше един от основните участници на конференцията на МБИ през септември 2003, "Човешкият фактор – глобален спонсор на развитието: Европейски и световни насоки".

УПРАВЛЕНИЕ НА РАЗЛИЧИЯТА

През последното десетилетие работещите в областта на управлението и развитието на човешките ресурси учат все повече и все по-бързо. Новостите са толкова много, че едва успели да осмислят едно ново явление, те трябва да започват да усвояват друго. Такова ново явление, което все още не присъства като тема в българската академична литература по УЧР, но изисква неотложни практически решения е, Управлението на различията (Diversity management). Два фактора катализират интереса на практики и теоретици към темата – все по-строгите изисквания за спазване на законовите и нормативните уредби за равните възможности и новата демографска ситуация, която като с клещи е обхванала съвременните компании в развитите страни. Успешното управление на различията днес не е само въпрос на бизнес етика и социална отговорност, както често се възприема. То е бизнес императив. С приватизацията на банковия сектор в България се създадоха много международни колективи, чието ефективно управление изисква нови компетенции.

Какво могат да спечелят банките от компетентното управление на различията?

- По-добро използване на човешкия капитал;
- Гъвкава и адаптивна работна сила, подпомагаща реструктурирането и промените в компанията;
- Нови бизнес идеи от „различната“ работна сила (третирант се повече от 18 признака на различията – възраст, пол, произход, равнище на трудоспособност, култура, ценности, образование, позиция в йерархията на организацията, опит, очаквания, работен стил, стил на личен живот и други);
- По-добро познаване на спецификата местния пазар чрез наемане на служители от него;
- По-добър корпоративен имидж;
- Привличане на социално отговорни и етични инвеститори.

Предлагаме ви някои инициативи, които могат да се развият в полза на успешното управление на различията:

- Междукulturни тренинги, насочени към развитие и подобряване на комуникациите между групи, които представяват различни културни системи;
- Организиране на мултикултурни „основни групи“, които се събират редовно за да противостоят на стереотипите и предубедеността при възприемането на различията;
- Организиране на поддържащи групи, изграждане на мрежи за жени, млади хора, хора в неравностойно положение, служители в пенсионна възраст, културни малцинства и други „различни“ групи служители;
- Съветване, менторство, консултации и докладване на топ мениджмънта по проблемите на различията, възникващи в компаниите;
- Награждаване на мениджъри на базата на резултати, постигнати в развитието на членове от гореизброените целеви групи;
- Разработване и прилагане на програми за бързо развитие и създаване на специални възможности за обучение на целевите групи.

Изправени пред горещите проблеми на бързо променящата се работна сила, преуспяващите компании в развитите страни вече имат позиция "Директор по управление на промяната и различията". Интересна в това отношение е практиката на Lufthansa. Компанията е еталон за „различна“ работна сила:

- обслужва 420 дестинации в 110 стр.;
- представители на 150 нации работят за нея, от които в Германия 130;
- извън Германия работят 37% от служителите на компанията;
- през 2002 година 54 чужди граждани заемат мениджърски позиции в нея;
- от всички наети служители 42% са жени, а 28% от тях заемат управленски позиции;
- при законово изискване за наемане на 5% хора с недъзи, в някои от звената на Lufthansa те са 8%.

Един от факторите за високо конкурентната позиция на Lufthansa на

пазара на авиационните услуги е новаторският подход на мениджмънта й към управлението на различията.

Ако споделяте идеята за необходимост от развитие на това направление във вашата банка, можем да ви посъветваме:

- Да се обърнете към иновативните обучаващи организации и консултантските фирми у нас, които прецизно следят пулса на управленската практика и вече предлагат ефективни краткосрочни тренинги по Управление на различията.
- Да прочетете следните книги, издадени на български език от издателство „Класика и стил“:
 - „Култури и организации – софтуер на ума. Межкултурното сътрудничество и значението му за оцеляването“ от Хеерт Хофстеде;
 - „Защо сме различни“ от Михаил Минков;
 - „Изследване на културата. Упражнения, истории и синтетични култури“ от Хеерт Хофстеде и Пол Питърсън.

Ефективно управляваният международен екип е ключово конкурентно предимство на съвременната организация. Ако започнете да го изграждате още сега, то може да се превърне в безценен социален капитал.

Благодарение на любезното съдействие на г-жа Вачкова, темите в областта на УЧР ще имат своето постоянно място в нашия бюлетин. Радостни сме да ви съобщим, че в следващия брой на Навигатор ще ви предложим нова рубрика под ръководството на г-жа Вачкова, фокусираща върху новостите в УЧР.

Управленски тънкости

Операционните рискове могат да се определят като най-всеобхватният тип риск поради две причини. Първо, те засягат всяка една организация, независимо от предмета на дейност и, второ, влияят на организацията като цяло. За мениджърите е от изключителна важност да познават факторите, които генерират операционен риск, и явленията, които могат да се нарекат операционен риск. Умението да го дефинират означава да могат да го предотвратят.

Операционен риск в сферата на управление на човешките ресурси

- **Риск от високо текучество на персонала** (свързан с мотивацията на служителите) – замаяната на персонала води до по-високи разходи за обучение и адаптиране на новонаетите; по-голяма е вероятността за допускане на грешки; останалите от персонала са също стимулирани да търсят други възможности за работа. Особено внимание трябва да се обърне на ключовия персонал, тъй като текучеството при квалифицираните и висши позиции е доста по-критично

от това сред по-ниско квалифицираните и по-млади служителите.

- **Риск от измама**, пране на пари, нарушаване на конфиденциалността от страна на служител (свързан с етичността на служителите) – скриване на истината, фалшифициране на разходни документи, злоупотреба със средства, кражба на фирмено имущество (сред персонала на по-ниско ниво), погрешно и неточно представяне на финансови отчети, надценяване на активи, приходи от продажби и печалби и подценяване на пасиви, разходи и загуби. Появата на такъв риск обикновено се дължи на слаб вътрешен контрол, ниски морални норми и не добре развит кодекс на поведение.
- **Риск от допускане на грешки** от страна на служител (свързан с компетентността на служителите) – грешките поради действие (неправилно осъществяване на последователност от стъпки) са обикновено резултат от неадекватно обучение, лоши инструкции, ограничена подкрепа; грешките поради бездействие (неподаване или изгубване на документи), обикновено се дължат на объркване и разсеяност. Други рискови фактори са неопитност, стрес (лични проблеми, твърде висока служебна натовареност, липса на отпуск), липса на доверие и комуникация между управлението и персонала, лоши условия на работа поради недостатъчна или прекалена светлина, топлина, влажност и шум.
- **Риск, свързан с отношенията** – договорни несъгласия, неудовлетвореност, слаба комуникация, липса на доверие между управлението и персонала, неизползван човешки капацитет, несъответствие между сложността на задълженията и компетентността на служителите, липса на формални правила за определяне на приоритети, липса на разграничение на отговорностите, неефективен контрол.

Операционен риск, свързан с технологията, продукта и процеса

- **Технологичен риск** – риск от повреда на компютърния хардуер и софтуер, компютърните системи и комуникационните мрежи. Може да бъде информационен риск (изтичане или изгубване на важна информация), риск на базата данни (изопачаване на важни данни), риск на модела (неправилно прилагане на оценъчни и рискови модели, използване на модели, базиращи се на недоказани предположения, използване на погрешни калкулационни методи), риск от програмна грешка, риск от повреда на системата, заплахи за компютърната сигурност (вируси, неотризиран достъп до фирмена информация).
- **Риск на продукта и процеса** – неефективността на работа е често предизвикана от дублиране, прекалена сложност и непрозрачност на бизнес процесите. Относно

развитието на продуктивния микс, продуктивната диверсификация трудно би създавала икономии от мащаба на производството и унифициране на стандартите; пълната стандартизация, от друга страна, също не е препоръчителна, тъй като би довела до спад в иновациите, гъвкавостта и качеството на клиентското обслужване, до липса на диференциация, която в много случаи успешно диверсифицира бизнес рисковете.

Типологията на операционните рискове, представена по-горе, е взета от книгата на Др. Кристофър Маршал,

“Измерване и управление на операционните рискове в финансовите институции: инструменти, техники и други средства”

Тази и други тематично свързани книги може да заемете от библиотеката ни.

В следващото издание на “Навигатор” ще продължим със същата тематика. Ще ви представим различните подходи за предотвратяване на операционния риск.

Букмаркер



В рубриката “Букмаркер” даваме думата на нашите читатели да споделят впечатленията си от книгите в информационния център на МБИ. В този брой сме поканили **Емилиян Цветков**, системен анали-

затор в Хеброс Банк. *Ем. Цветков има магистърска степен по Международно банково дело и финанси от университета Джон Мурс в Англия и диплома по Софтуерни технологии от университета в Ливърпул. Настоящ е студент по дистанционно обучение към Асоциацията на дипломираните експерт счетоводители, Великобритания. Също така, работи и към Центъра за международно банково дело, икономика и финанси, Великобритания, в областта на прогнозиране на международните финансови пазари чрез използване на невронни мрежи.*

За контакт: www.tzon.co.uk, emi@tzon.co.uk

Заглавие:

Финансово счетоводство, издание 2003, 800 стр., ISBN: 0-618-023356

Автори:

Белверд Е. Нидълс, преподава одит и счетоводство в университета ДеПол. Той е президент на Международната асоциация за обучение по счетоводство и е също така професор към Артур Андерсен. Автор е на повече от 20 книги и монографии в областта на финансовото счетоводство.

Мариан Пауърс е професор по счетоводство в Университета Нортует, специалност финансова отчетност и анализи.

Език: Английски

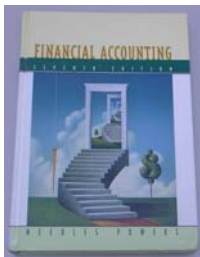
Аудитория:

Студенти и специализанти без практически опит във финансовото счетоводство до този момент.

Резюме:

Основното предназначение на счетоводството е да осигури информация за успешно вземане на управленски решения. Книгата има за цел да даде правилния баланс между теория и практика както и да развие критично и аналитично мислене, подготвяйки студентите за тяхната бъдеща професионална реализация във финансовата област.

Книгата е разделена на четири главни части: Счетоводството като информационна система; Оценка и отчетност на оперативния цикъл; Оценка и отчетност на дълготрайни активи, и Анализ на счетоводната информация. Всяка глава има определени учебни цели, приведени истински примери от практиката, добра структура на темите, преглед и задачи за самостоятелна работа. Авторите също така наблягат и на професионалната етика на счетоводната професия. Книгата е добре илюстрирана с много графики и таблици.



Както във всяка книга от този вид, и тук се започва с основите на счетоводството. Част първа представя счетоводството като информационна система и запознава читателя с основните концепции и техники в счетоводството. Тук са включени теми като активи, пасиви, собствен капитал, баланс, отчет за приходи и разходи, оборотна ведомост, паричен поток, финансови коефициенти и др. В част втора читателят се запознава с понятия, свързани с оперативния цикъл - покупки, продажби и отчетност на активите и пасивите. Тук са включени теми за методи на инвентаризация, управление на краткотрайни активи, вземания, задължения и др. Част трета въвежда теми за инвестиране в дълготрайни активи и обезпечаването им с дълг и ценни книжа. В детайли са описани начини за управление на машини и съоръжения, суровини и материали, както и различни методи на амортизация. Четвъртата част е последна и всички знания и умения, придобити до този момент, се прилагат за изясняване на разширените форми на финансовите документи и тяхната интерпретация. Тук читателят може да придобие умения за подготовка на фирмен отчет за приходи и разходи, да разбира отчитането на данъците, да изчислява доходност от акции и др.

Заедно с книгата има и **CD-ROM**, който включва софтуерни програми за Windows операционна система. **Fingraph® Financial Analyst™** е софтуер с база данни, съдържащ действителни корпоративни отчети. Този софтуер широко се използва в цялата книга като средство за бърз и лесен анализ на финансовите данни на компаниите.

Accounting Transaction Tutor е софтуер за наблюдение напредъка на читателя по време на курса. И на трето място, **Windows General Ledger** е софтуер, който дава пълна и цялостна представа за всички счетоводни понятия.

Заклучение:

България се придвижва с бързи темпове към присъединяване в Европейската общност и нуждата за изравняване на българските счетоводни практики с тези на Европа ще расте експоненциално. Книгата "Финансово счетоводство" е отлично средство за всеки, който иска да придобие знания и практически умения по финансово счетоводство. Аз също така препоръчвам тази книга и на вече утвърдени професионалисти, които искат да научат повече за счетоводните практики в САЩ както и на тези, които се стремят към квалификация Експерт - счетоводител по методологията на CPA, САЩ.

Полезни линкове

В този брой на бюлетина ще ви представим уеб сайт, предлагащ многообразие от решения на стратегически и оперативни проблеми, с които се сблъскват компаниите за финансови услуги и всички работещи в икономическия и финансов сектор:

WWW.BALORG

Банковият административен институт в САЩ /BAI/, е водеща професионална организация, предлагаща курсове и семинари, конференции и работни сесии, проучване и бенчмаркинг и специализирана информация в три основни направления – банкиране на дребно, управление на риска и банкови операции. Като посетители на уеб сайта, вие можете да се регистрирате и поддържате безплатно свой собствен профил, т. нар. **BAI KnowledgeBank**. Новият източник на он-лайн информация е най-добрият начин да сте винаги в течение с предлаганите продукти и услуги, предстоящи събития и специални оферти. Освен това, получавате достъп до специфична ежедневна информация за лихвените равнища за продукти и пазари, които сами избирате. Тези данни се предоставят от **DataTrac**, най-надеждният източник за проучване на конкурентни лихвени проценти. Можете, също така, да се включите и в списъка за кореспонденция на BAI, дефинирайки информацията, която желаете да получавате периодично, чрез посочване на областите на професионален интерес. Он-лайн е възможно да се подават и заявления за повече детайли относно конкретни продукти и услуги.

Списанието "Банкови Стратегии", публикация на BAI с много висока репутация, е предназначено за висши банкови и финансови служители. Всяко издание предлага задълбочени статии и интервюта с най-влиятелните мениджъри и експерти в областта на финансовите услуги. Списанието получава през 2003г. две награди от **Emerald Management**

Reviews за "Приложимост в управлението" и "Читаемост". Текущото и предходните издания за достъпни онлайн, както и кратък преглед на предстоящия брой и график на публикуване за цялата година, със съответните теми.

BAI посреща потребностите на своите клиенти от качествена информация за вземане на решения чрез три основни вида услуги – *проучване, бенчмаркинг и изследване на персонала*. Последните проучвания фокусират върху теми като Финансови услуги на дребно, Технологии и разплащания, Банкова индустрия и Правно регулиране. Някои от тях са напълно достъпни в интернет, както и информация за текущите и бъдещи проучвания. В сектора Бенчмаркинг са представени стандартите и схемите на BAI за определяне рейтинга на компаниите. Фирмите обикновено се оценяват спрямо националните средни величини за рентабилност, продуктивност и технологична приложимост и биват анализирани в дългосрочен план, благодарение на 28-годишната база данни на института. Що се отнася до проучванията на персонала и системата за възнаграждения, може да се запознаете с използваните количествени и качествени техники, спазваните норми и стандарти, последователните стъпки и конкретни пунктове на изследване. Това би ви насочило при определяне на ключовите елементи за оценка на поведението на вашите служители и тяхното отношение към продуктите и политиката, както и към стратегията на възнаграждения и бонуси.

Центърът Кариери генерира допълнителни ползи за потребителите на уеб сайта. Представен е списък с около 90 полезни линкове към интернет сайтове за предлагане на работа, разделени в следните категории – Позиции за висши служители, Позиции за финансови служители и Всякакви позиции.

Ако срещате трудност при намиране на търсената от вас информация, картата на сайта и опцията "Търсене" ще ви бъдат от полза. Може да търсите по фраза или по категория продукт/услуга на BAI. В рамките на архивните статии на списанието "Банкови стратегии" търсенето може да се дефинира по автор, заглавие на статията, месец и година на издаване или категория. Секторът **Електронен пазар /eMarketPlace/** е също източник на възможни решения на конкретни проблеми, тъй като предлага изчерпателен и лесен за ползване справочник на най-добрите компании в сектора и техните продукти и услуги.

Ако имате идея по някоя от статиите, можете да се свържете с:

Силвия Пенева: silvia.peneva@ibi-bg.com,
Г. Сланчева: gergana.slancheva@ibi-bg.com

USAID Американската агенция за международно развитие не носи отговорност за съдържанието, гледните точки и мненията, съдържащи се или представени от други лица в този бюлетин

НАВИГАТОР

Издание на Международен Банков Институт ООД с любезната финансова подкрепа на USAID
София 1000, ул. Веслец 18; тел. 02 980 60 87; ф. 02 98041 79
e-mail: ibi@ibi-bg.com; web site: www.ibi-bg.com