

ИКОНОМИЧЕСКИ АСПЕКТИ НА ИНФРАСТРУКТУРАТА И КОМУНИКАЦИИТЕ

ИНФРАСТРУКТУРА & Комуникации

Научно списание на факултет
“Икономика на инфраструктурата” - УНСС
и сдружение “Институт за енергиен мениджмънт”

Година 3, Юни 2012, кн. 6

Технически изисквания към статиите

Текст

Шрифт (font): Times New Roman
Размер: 12 pt
Междуредие: 1,5 (задължително)
Параграф: отстъп на първия ред навътре 0,5

Таблицы

Ако има заглавие, да се даде над таблицата.
Под таблицата: Източник ... (ако числата не са примерни).
Таблиците да не са големи.

Фигури

Наименование: под фигурата
Фигурите да не се дават като картинки, които не могат да се отворят.
Ако се вкарват в текста като обекти, да се дадат отделно на CD на програмата, на която са изработени.

Формули

Означенията да се с букви от латинската азбука.
Индексите са по-ниско (напр. Di).
Да се използва само един шрифт (Times New Roman),
отличаването е с bold.

РЕДКОЛЕГИЯ

проф. д-р Петко Тодоров, председател
Иванка Диловска, зам.-председател
доц. д-р Цветан Кулевски, гл. редактор

РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ

проф. д.ик.н. Христо Първанов
проф. д-р Йорданка Владимирова
проф. д-р Павел Димитров
проф. д-р Димитър Тадаръков
доц. д-р Виолета Бакалова
доц. д-р Димитър Димитров

Издава Факултет “Икономика на инфраструктурата” УНСС
и сдружение „Институт за енергиен мениджмънт”
София 1000, УНСС, Студентски град
Тел.: 02/ 819 53 70; 0898/ 21 21 44
e-mail: sp_infrastructura@abv.bg

ISSN 1314-0930

Отговорност за текстовете в статиите носят техните автори.

СЪДЪРЖАНИЕ

СТРАТЕГИЧЕСКА ЕКСПЕРТИЗА В БОРБАТА С ТРАФИКА НА ХОРА..... 5

Проф. д-р Стефан Христов

*Директор на Център за стратегически изследвания в отбраната и сигурността
Катедра „Национална и регионална сигурност”, УНСС*

STRATEGIC EXPERTISE IN FIGHT AGAINST HUMAN TRAFFICKING 10

Prof. Dr. Stefan Hristov

*Director of the Centre for Defence and Security Strategic Studies (CDSSS)
National and Regional Security Department,
University of National and World Economy (UNWE)*

ОТНОСНО ИЗГРАЖДАНЕТО НА СИСТЕМА ЗА ПОУКИ ОТ ПРАКТИКАТА В СТРУКТУРИТЕ ЗА СИГУРНОСТТА И ОТБРАНАТА НА СТРАНАТА 14

Доц. д-р Веселина Александрова,

Доц. д-р Георги Павлов

Катедра „Национална и регионална сигурност”, УНСС

ACCORDING TO DEVELOPMENT OF THE LESSONS LEARNED SYSTEM FOR SECURITY AND DEFENSE AREA..... 20

Assoc.Prof. Ph.D. Veselina Aleksandrova,

Assoc. Prof. Ph.D. Gueorgui Pavlov

National and Regional Security Departament, UNWE

КРИТИЧНАТА ЕНЕРГИЙНА ИНФРАСТРУКТУРА..... 25

доц. д-р Димитър Димитров,

доц. д-р Цветан Цветков

гл. ас. д-р. Нончо Димитров

Катедра „Национална и регионална сигурност”, УНСС

CRITICAL ENERGY INFRASTRUCTURE 36

Assoc. Prof. Dr. Dimitar Dimitrov

Assoc. Prof. Dr. Tsvetan Tsvetkov

Assoc. Prof. Dr. Noncho Dimitrov

National and Regional Security Departament, UNWE

ОЦЕНЯВАНЕ НА ИНОВАЦИОННАТА ДЕЙНОСТ НА БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИЯ..... 45

Доц. д-р инж. Венелин ГЕОРГИЕВ

Катедра „Национално и регионална сигурност”, УНСС

EVALUATION OF INNOVATION IN BUSINESS ORGANIZATION.....	58
Assoc. Prof. Dr. Venelin GEORGIEV, Dipl. Eng. <i>National and Regional Security Department, UNWE</i>	
КОНСУЛТИНГЪТ В ПРОМОЦИРАНЕТО НА ДЕСТИНАЦИИ.....	68
Доц. д-р Мариана Янева <i>Катедра „Икономика на туризма“, УНСС</i>	
THE CONSULTING IN THE PROMOTION OF DESTINATIONS	75
Associate Professor doctor Mariana Yaneva <i>Department Economics of Tourism', UNWE</i>	
УПРАВЛЕНСКОТО КОНСУЛТИРАНЕ В ТУРОПЕРАТОРСКАТА ДЕЙНОСТ.....	81
Докторант Маргарита Мишева <i>Катедра „Икономика на туризма“, УНСС</i>	
MANAGEMENT CONSULTING IN THE TOUR OPERATOR INDUSTRY.....	86
Ph.D. student Margarita Misheva <i>Department "Economy of Tourism", UNWE</i>	
ВЪЗМОЖНИ ПРОБЛЕМНИ СИТУАЦИИ ПРИ РАЗРАБОТВАНЕТО И УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ	90
Гл. ас. д-р Ася Пенчева <i>Катедра „Икономика на туризма“, УНСС</i>	
POSSIBLE PROBLEM SITUATIONS IN PROJECT DEVELOPMENT AND MANAGEMENT.....	97
Senior Assistant Asia Pencheva, PhD <i>Department "Economics of Tourism", UNWE</i>	
КОНФЛИКТИ И ПРЕДПОСТАВКИ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВУВАНЕ НА ГРАДСКАТА МОБИЛНОСТ.....	103
Веселин Грозданов <i>Докторант в катедра "Икономика на транспорта", УНСС</i>	
CONFLICTS AND IMPROVING CONDITIONS FOR URBAN MOBILITY	107
Veselin Grozdanov, Ph. D. Student, <i>Department "Economy of Transport", UNWE</i>	
ТРЕТИ ЕНЕРГИЕН ЛИБЕРАЛИЗАЦИОНЕН ПАКЕТ НА ЕС – СЪЩНОСТ, НАЦИОНАЛЕН СТАТУС И РЕШЕНИЯ	111
Иванка Диловска <i>Сдружение "Институт за енергиен мениджмънт"</i>	
THIRD ENERGY LIBERALISATION PACKAGE OF EU – ESSENCE, NATIONAL STATUS AND SOLUTIONS.....	120
Ivanka Dilovska <i>Organization for Energy Management</i>	

СТРАТЕГИЧЕСКА ЕКСПЕРТИЗА В БОРБАТА С ТРАФИКА НА ХОРА

Проф. д-р Стефан Христов

*Директор на Център за стратегически изследвания в отбраната и сигурността
Катедра „Национална и регионална сигурност”, УНСС*

Въведение

Трафикът на хора е актуален проблем от стратегическа важност за човешката цивилизация. Представлява уродлива форма на съвременно робство, което е съпроводено с жестока експлоатация. Той засяга милиони хора по света, независимо от това дали живеят в страни на начална, транзитна или крайна дестинация. С него се занимава организираната престъпност, която реализира огромни доходи в размер на милиарди долари. Значителна част от „мръсните пари” впоследствие се изпират и се легализират в различни сектори на икономиката. Това поражда сериозни деформации във функционирането на пазара и довежда нарушаване на законността в отделната държава.

Стратегическата експертиза служи за определяне на перспективите на стратегически програми и проекти в различни области. Тя може да се използва за обективно оценяване на ключовите инициативи за противодействие на трафика на хора. Позволява да се елиминират негативните тенденции и да се усилят позитивните ефекти. Способства за намаляване на вероятността от допускане на стратегически грешки. Интегрира предимствата на стратегическия подход при решаването на въпросите на трафика на хора.

Стратегическата експертиза е ориентирана към търсенето на експертни становища от компетентните органи в процеса на противодействие на трафика на хора. В света все още се чувства недостиг на достатъчно надеждна и достоверна информация за трафика. Последните данни показват, че неговите жертви приблизител-

но надхвърлят 27 милиона души в 184 държави и територии. Средната численост на жертвите в целия свят е 1,8 на 1000 жители, като в отделни страни на Африка и Азия достига 3,0 на 1000.¹ Над 20% от непосредствено пострадалите от трафика са невръстни деца. Съвременните форми на трафик на хора най-често целят сексуална експлоатация (79%) и принудителен труд (18%). Останалите 3% касаят търговията с човешки органи, трафикът на бременни жени, продажбата на бебета, незаконното осиновяване, принудителният брак, трафикът на инвалиди, детската просия, джебчийството от малолетни и др. Присъдите много рядко надхвърлят 1,5 осъдени на 100000 души. Финансовото облагодетелстване на криминалните престъпници, които участват в процеса на трафика, по данни на ООН ежегодно възлиза между 7 и 8 милиарда долара.

Стратегическата експертиза в областта на борбата с трафика на хора се базира върху международни документи, в които се съдържат директивни указания и препоръки за успешно противопоставяне на съвременното робство. Европейска директива за борба с трафика на хора и защитата на жертвите бе представена през 2011 година.² Тя замени рамковото решение на ЕС по този въпрос от 2002 година. В директивата се изтъква, че страните-членки “следва да разработят или да укрепят съществуващите политики за

¹ Trafficking in Person Report, Department of State, USA, June 2010.

² Директива 2011/36/ЕС относно предотвратяването и борбата с трафика на хора и защитата на жертвите от него, Официален вестник на ЕС, 15.4.2011 г.

предотвратяване на трафика на хора, включително на мерки за обезсърчаване и намаляване на търсенето, което поощрява всички форми на експлоатация, и мерки за намаляване на риска хора да стават жертва на трафик”. В нея се подчертава, че държавните институции е необходимо да насърчават и да работят в тясно сътрудничество с гражданското общество с оглед подобряването на борбата с трафика на хора.

Съветът на Европа прие Конвенция за борба с трафика на хора през 2005 година.³ Тя определи правната рамка за защита на жертвите и наказателно преследване на трафикантите. В нея се декларира, че трафикът на хора представлява грубо нарушение на човешките права и престъпление срещу достойнството и неприкосновеността на човешката личност. Всяка страна по конвенцията следва да приеме съответни политически, законодателни, административни, организационни, информационни, социални, възпитателни, културни и други мерки. Тези мерки подлежат на специален мониторинг от Експертната група за борба с трафика на хора (ГРЕТА)⁴. Тя е технически орган към Съвета на Европа, създадена през 2009 г. Експертната група понастоящем се състои от 14 члена, избрани за срок от 4 години по възприета процедура от Комитета на страните. Тази процедура изисква постигането на политически консенсус между страните по конвенцията. Конвенцията за борба с трафика на хора влезе официално в сила от 1 февруари 2008 година след нейното ратифициране от първите 10 държави-членки. Комитетът на страните проведе първата си сесия в края на 2008 година в Страсбург.

Конвенцията на Съвета на Европа е ратифицирана от българския парламент и влезе в сила през 2007 година.⁵ България бе една от първите държави, които безрезервно я подкрепиха. През 2010 година се включи в

действие мониторинговият механизъм, който бе заложен в приетата конвенция. Експертната група ГРЕТА през същата година откри оценителна процедура на първите десет държави, сред които е и нашата страна. Тя ще продължи четири години и ще приключи в края на 2013 година. Процедурата по оценяване предвижда попълване на въпросник от националните органи и планиране на посещение на съответната държава. България през 2010 година отговори на стандартния въпросник, след което експертна делегация на ГРЕТА посети страната през февруари 2011 година. Тя имаше официални срещи с висши ръководители на министерствата и ведомствата, които имат непосредствено отношение към борбата с трафика на хора. Бяха проведени дискусии с членове на неправителствени организации и бяха посетени изградени приюти за жертви на трафика. Събраната информация ще послужи за изготвянето на мониторингов доклад от експертите на ГРЕТА, който след предварително съгласуване ще бъде представен за разглеждане в Комитета на страните.

Експерти в областта на борбата с трафика на хора се считат лицата, които имат специални познания и професионални компетенции. Такива могат да бъдат държавни и общински служители, специалисти в органите в полицията, прокуратурата, следствието и съда, сътрудници в неправителствени организации и други структури. Те извършват различни експертизи при решаването на практически проблеми при противодействието на трафика на хора.

Стратегическите експертизи подпомагат процеса на вземане на стратегически решения от ръководните органи в ангажираните институции. Те получават стратегическа информация във вид на препоръки, оценки, мнения, заключения и др. Експертизата може да бъде индивидуална или колективна. Първата се извършва от един експерт, докато втората – от експертен екип. Привлечените експерти трябва да се отличават с висок професионализъм, компетентност, ерудираност, информираност, обективност, независимост и други качества. Стратегическата експертиза се основава върху предположението, че становището на

³ Council of Europe Convention on Action against Trafficking in Human Beings, <http://www.coe.int/trafficking/>

⁴ Group of Experts on Action against Trafficking in Human Beings (GRETA)

⁵ Конвенция на Съвета на Европа за борба с трафика на хора, ДВ, бр. 24/20.03.2007 г.; ДВ, бр.63/3.08.2007 г.

експертния орган в повечето случаи е значително по-достоверно и по-надеждно от персоналното мнение на отделния експерт. Популярните максими „един ум – добре, два – още по-добре“, „две мнения струват повече от едно“, „хора много – умни малко“, „колективният ум е винаги по-добър от ума на отделния човек“ и други мъдри мисли аргументират посочената теза.

Стратегическата експертиза се осъществява с активното участие на формирана група от аналитици и панел от експерти. Първите се занимават с нейното организиране и провеждане. Вторите се ангажират с изготвянето и предоставянето на експертна информация за вземането на решения. Принципно значение има постоянната комуникация между двете структури. Провеждането на експертизата изисква решаването на разнообразни въпроси с различна сложност. Най-често те са свързани с формулирането на целите, изясняването на проблемите, изграждането на панела, събирането на информация, прилагането на методи, обработването на анкети, интегриране на оценките, интерпретирането на резултатите, изработването на препоръки и др. Основно внимание обаче следва да се обръща върху начините на преобразуване на индивидуалните предпочитания в групови обобщения.

Стратегическата експертиза е ценно средство за събиране на специализирана информация от сведущи хора, която не може да бъде получена по друг начин. Експертната информация съдържа полезни сведения, като нейният характер зависи от заявените потребности на дадената институция или съответния орган. Стратегическата експертиза обикновено се извършва по утвърдени процедури и предполага широкото използване на експертни методи. В обществената практика могат да възникват традиционни и нетрадиционни задачи. Техният характер се определя от спецификата на разглежданите проблеми. Най-често се решават експертни задачи за оценяване, поддръжане, обосноваване, систематизиране, класифициране и др. Тяхната сложност се определя в значителна степен от характера на проблемите, комплицира-

ността на ситуацията, конкретните обстоятелства, естеството на решенията и др.

Стратегическата експертиза обикновено представя системата от предпочитания на по-тесен кръг от професионалисти. Предпочитанията най-често се формират въз основа на специални знания, професионални умения, теоретични постановки, практически опит, човешка интуиция, жизнена позиция и др. Неотменимо условие обаче е наличието на неподправено желание сред привлечените участници за постигането на общо съгласие. Това предполага по-висока толерантност и по-голяма диалогичност сред експертния състав. Експертният консенсус характеризира постигнатото съгласие в отделни общности (формации, групи, екипи и други образowania). Базира се върху сходните предпочитания за важност, значимост, актуалност и други неща. Отнася се за човешките ценности, възгледи, традиции и др. Той може да се разглежда като обективен критерий за широко съгласие сред специалистите.

Компютърната система „Консенсус“ е създадена за количествено измерване на равнището на съгласие.⁶ С нея се обработва рангова информация за изразени предпочитания. Тя включва алгоритъм за изчисляване на степента на колективно съгласие, което е постигнато в избрана общност. Компютърната система технологично поддържа информационната база от 200 персонални оценки за 20 изследвани обекта. Тя предоставя богати възможности за извършване на разнообразни анализи на събраната и обработената информация.

Ключовите инициативи за противодействие на трафика на хора могат да имат финансово-икономически, социално-психологически, организационно-управленски, административно-институционален, политико-правен, информационно-образователен и друг характер. Практическото оценяване на такива инициативи в нашата страна се извърши чрез групова експертиза. Експертният панел включи 16 членове на академичния състав на Центъра за стратеги-

⁶ Христов, С., Р. Върбанов, Програмна система „Консенсус“, сп. Мениджър, бр. 6, 1992.

чески изследвания в отбраната и сигурността при УНСС. Приоритетността на инициативите за борба с трафика на хора се определя чрез използване на ординална скала. Приложи се правилото за строгото предпочитание, според което при индивидуалното подреждане не се допускат равностойни оценки, т.е. еднакви рангове за

отделните обекти. Събраната информация от участниците в проведената експертиза се обработи с помощта на компютърната система „Консенсус”.

Колективните оценки за значимостта на ключовите инициативи за борба с трафика на хора са представени в таблица 1.

Таблица 1

Ключови инициативи	Шифър	Тегло	Консенсус	Ранг
1.Финансово-икономически инициативи	ФИИ	0,161	56,46%	4
2.Социално-психологически инициативи	СПИ	0,148	51,87%	5
3.Организационно-управленски инициативи	ОУИ	0,186	65,21%	2
4.Административно-институционални инициативи	АИИ	0,178	62,08%	3
5.Политико-правни инициативи	ППИ	0,188	66,04%	1
6.Информационно-образователни инициативи	ИОИ	0,139	48,33%	6

Респондентите отбелязват, че оценяваните инициативи са необходими и полезни за противодействието на трафика. Разликата между поставената на първо място (ППИ) и на последно място (ИОИ) е сравнително малка 0,049. Експертите считат, че най-важни за успешната борба с трафика на хора са политико-правните инициативи (ППИ), организационно-управленските инициативи (ОУИ) и административно-институционалните инициативи (АИИ). Относителните им тегла имат много близки значения – 0,188, 0,186 и 0,178. Диапазонът на тяхното разсейване е само 1,0%. Равнищата на консенсус за тях са респективно 66,04%, 65,21% и 62,08%. Към другата категория се причисляват финансово-икономическите инициативи (ФИИ), социално-психологическите инициативи (СПИ) и информационно-образователните инициативи (ИОИ). Техните тегла са съответно 0,161, 0,148 и 0,139, като полученото разсейване възлиза на 2,2%. Експертният консенсус за тази категория има средни стойности – 56,46%, 51,87% и 48,33%. Количественото съотношение между оценяваните инициативи с висок и умерен консенсус сред експертите е 55,2% към 44,8%. Това характеризира различната ценност на използваните мерки за борба с трафика на хора.

Консенсусното пространство на прилаганите инициативи за борба с трафика на хора е представено на фигура 1.



Фиг. 1

Изобразеното пространство характеризира степента на съвпадане на изказаните предпочитания от анкетираните участници в проведената експертиза. Относителната значимост на оценяваните инициативи може да се изчисли като отношение на сумата от ранговете на поставената на първо място в извършената класация към сумата от ранговете на следващите в направеното подреждане. Значимостта на ППИ е 100,0%, на ОУИ – 98,4%, на АИИ – 92,7%, на ФИИ – 84,1%, на СПИ – 78,1% и на ИОИ – 74,1%.

Националната програма за предотвратяване и противодействие на трафика на

хора и закрила на жертвите¹ предвижда през 2011 година да се реализират 47 инициативи. Те включват подобрени институционални, организационни, информационни, обучителни, образователни, административни, социални, партньорски, законодателни и други мерки. Цели се прилагане на политики, създаване на механизми, развиване на структури, изграждане на капацитет, осигуряване на условия, разработване на стандарти, оказване на подкрепа, повишаване на квалификацията, увеличаване на осведомеността, споделяне на опит, обмяна на практики, размяна на информация, осъвременяване на законодателството и др. Ангажирането на широката общественост се извършва чрез провеждане на кампании, публикуване на проучвания, разпространяване материали и други полезни неща. Водещите акценти са свързани с работата на местните комисии за борба с трафика на хора, с центровете за закрила и помощ, с приютите за временно настаняване на жертвите, с развиването на социалното партньорство, с разширяване на мрежите от доброволци, с усъвършенстването на наказателно-правната уредба и др. Особено значение се придава на подпомагането, обгрижването, възстановяването и реинтегрирането на жертвите на трафика на хора.

Заклучение

Стратегическата експертиза способства за подобряване на съгласуваността и координираността в предприеманите инициативи за адекватно противодействие на трафика на хора. Той се разглежда като тежко престъпление срещу човешката личност, което води до увеличаване на робството в целия свят. Неговата превенция изисква прилагането на неотложни мерки от международните и националните органи. Необходимо е постоянно наблюдаване и обективно оценяване на резултатите от провежданите инициативи. Важна роля в борбата с

трафика на хора играе стратегическото партньорство между отговорните институции.

Литература

- Христов, С., Стратегически мениджмънт, изд. Стопанство, С., 2009.
- Христов, С., и колектив, Трафик на хора: Социално-икономически аспекти, изд. Стопанство, С., 2010.
- Христов, С., и колектив, Трафик на хора: Социално-икономически аспекти, изд. Стопанство, С., 2011.
- Директива 2011/36/ЕС относно предотвратяването и борбата с трафика на хора и защитата на жертвите от него, Официален вестник на ЕС, 15.4.2011 г.
- Конвенция на Съвета на Европа за борба с трафика на хора, ДВ, бр. 24/20.03.2007 и ДВ, бр. 63/3.08.2007.
- Нацев, Ст., В.Райчинов, В.Станкова (съставители), Мъдростта на времето, изд. къща Труд, С., 2011.
- Наръчник за превенция на трафика на хора, НКБТХ, С., 2011.
- Национална програма за предотвратяване и противодействие на трафика на хора и закрила на жертвите за 2011 г., НКБТХ, С., 2011.
- Global Report on Trafficking in Persons, UNODC, 2009.
- Human Trafficking: A Crime That Shames Us All, United Nations, Office on Drugs and Crime, New York, 2008.
- Trafficking in Human Beings in the European Union: A Europol Perspective, Europol, June 2009.
- Trafficking in Persons Report, Department of State, USA, 11th edition, June 2011.

¹ Национална програма за предотвратяване и противодействие на трафика на хора и закрила на жертвите за 2011 г., НКБТХ, С., 2011.

STRATEGIC EXPERTISE IN FIGHT AGAINST HUMAN TRAFFICKING

Prof. Dr. Stefan Hristov

*Director of the Centre for Defence and Security Strategic Studies (CDSSS)
National and Regional Security Department,
University of National and World Economy (UNWE)*

Introduction

Human trafficking is a current issue of strategic importance to human civilization. It presents deformed type of modern slavery accompanied by ruthless exploitation. It affects millions of people worldwide, regardless of whether they live in the countries serving as initial, transit or final destination. It involves organized crime, which make huge income amounting billions of dollars. A significant part of that so called dirty cash goes through a money laundry and has been legalized in various sectors of the economy. Thus creates serious distortions in the market and brings a breach of law in each country.

Strategic expertise is used to determine the prospects of strategic programs and projects in various fields. It can be us as objective assessment of the key initiatives to combat human trafficking. Allows to eliminate the negative trends and enhance positive effects. Helps to reduce the likelihood of making strategic errors. Integrates the advantages of strategic approach in addressing human trafficking issues.

Strategic expertise is oriented towards seeking expert advice from competent authorities in countering the human trafficking. The world still experience lack of sufficiently reliable and accurate traffic information. Recent data show that its victims exceed approximately 27 million people in 184 countries and territories. The average number of victims worldwide is 1.8 per 1000 inhabitants, and in some countries of Africa and Asia reached 3.0 in 1000. Over 20% of direct victims of trafficking are young children. Modern forms of

trafficking most often seek sexual exploitation (79%) and forced labor (18%). The remaining 3% relate to trade in human organs, trafficking of pregnant women, selling babies, illegal adoption, forced marriage, trafficking to the disabled, child begging, pick-pocketing of minors and others. Sentences rarely exceed 1.5 per 100,000 people convicted. The annual financial benefit of criminals who are involved in trafficking, according to the UN, amounts between 7 and 8 billion dollars.

Strategic expertise in fight against human trafficking is based on international documents, which contain directive guidelines and recommendations for successful opposition to modern slavery. European Directive on Human Trafficking was launched in 2011. It replaced the 2002 EU framework decision. The directive states that member states "should develop or strengthen policies to prevent trafficking in human beings, including measures to discourage and reduce the demand that fosters all forms of exploitation and measures to reduce risk of people becoming victims of trafficking in human beings." It emphasizes that state institutions need to encourage and work closely with civil society to improve the fight against human trafficking.

Council of Europe adopted the Convention on Combating Human Trafficking in 2005. It described the legal framework of protecting victims and prosecuting traffickers. It declares that human trafficking constitutes a violation of human rights and an offence to the dignity and integrity of the human being. Each Party shall adopt appropriate policy, legislative, administrative, organizational, informa-

tional, social, educational, cultural and other measures. These measures are subject to special monitoring by the Group of Experts on Combating Trafficking in Human Beings (GRETA). It is technical body to the Council of Europe launched in 2009. GRETA currently consists of 14 members elected by the Committee of the Parties for a term of office of four years, renewable once. The election procedure requires the achievement of political consensus among the Parties. Convention on Action against Trafficking in Human Beings entered into force officially on February, 1st 2008 following its ratification by the initial ten member states.

Convention of the Council of Europe has been ratified by the Bulgarian Parliament and came into force in 2007. Bulgaria was among the first countries that supported unconditionally. In 2010 was established the mechanism of monitoring as well as GRETA launched an Evaluation Round addressing the first ten Parties to the Convention, including Bulgaria. The duration shall be four years and is schedule to end by 2013. The evaluation procedure includes completion of a questionnaire by the national authorities and planning a visit to the country. Bulgaria answered a standardized questionnaire in 2010. Then in February 2011 GRETA expert delegation visited the country. GRETA representatives met senior officials of ministries and institutions directly related to combating human trafficking. Discussions with members of NGOs and visits to shelters for victims of human trafficking were held. The information collected will serve to establish a monitoring report by GRETA experts which after a preliminary agreement will be presented to the Committee of the Parties.

Experts in the field of combating human trafficking are considered persons who have special knowledge and professional competence. These might be state and municipal officials, experts in police bodies, prosecutors, investigators and court employees, as well as people working in NGOs and other structures. They perform a variety of expertise in solving practical problems in combating human trafficking.

Strategic expertise support strategic decision making process of governing bodies in the respective institutions. They get strategic

information in the form of recommendations, evaluations, opinions, conclusions, etc. Expertise could be individual or collective. The first one is performed by an expert, while the second – by an expert team. The experts should stand out high professionalism, competence, erudition, knowledge, objectivity, independence and other qualities.

Strategic expertise is based on the assumption that the opinion of expert bodies in most cases is considerably more reliable than the personal opinion of individual experts. Popular sayings such as "one mind – well, two – even better", "two opinions are worth more than one", "many people – few brains", "collective mind is always better than the mind of the individual" and other wise thoughts argue that point.

Strategic expertise is implemented with the active participation of a group formed by analysts and a panel of experts. The first group deals with its organization and conduct. The second one is committed to the development and providing expert information for decision making process. Constant communication between the two groups is essential. Conduct of the expertise requires solving various issues of various extent of complexity. Most often they are related to goal setting, clarifying issues, building panel, data collection, application methods, processing of questionnaires, the integration of assessments, interpreting results, making recommendations and more. The main focus however should lay on the ways of transforming individual preferences into group summaries.

Strategic expertise is a valuable tool for collecting specific information from well-informed people which cannot be obtained otherwise. Expert data contains useful information and its nature depends on the needs stated by the institution or relevant authority. Strategic examination is usually performed by established procedures and involves extensive use of expert methods. Both traditional and nontraditional tasks may occur in public. Their complexity is determined to a great extent by the nature of the problems, intricacy of the situation, circumstances, nature of decisions, etc. The most often solved problems apply to expert assessment, alignment, justification,

systematization, classification, etc.

Strategic expertise typically presents system of preferences of a narrow circle of professionals. Preferences are most often formed based on specific knowledge, skills, theoretical and practical experience, human intuition, stands and more. An indispensable condition, however, is the presence of genuine desire among participants to achieve consensus. This suggests a higher level of tolerance and greater dialogue among the expert panel. Expert consensus characterized the agreement in separate communities (formations, groups, teams and other formations). It's based on similar preferences concerning importance, relevance, timeliness etc. It applies to human values, beliefs, traditions and more. It can be seen as an objective criterion for broad agreement among specialists.

Consensus computer system was established for quantifying the level of agreement. It is used for processing rank information about stated preferences. It includes an algorithm for calculating the extent of the collective agreement that was reached in a selected community. The computer system maintains the information technology base of 200 per-

sonal evaluations of 20 sites tested. It provides ample opportunities for various analysis of information collected and processed.

Key initiatives to combat human trafficking can have a varied nature: financial & economic, social & psychological, organizational & managerial, administrative & institutional, political & legal, informational & educational and others.

Practical evaluation of such initiatives in our country is done by an expert group. The expert panel included 16 members of academic staff of the Centre for Defence and Security Strategic Studies (CDSSS) in UNWE.

Prioritization of initiatives to combat trafficking in human beings is determined by the use of ordinal scale. The rule for strict preference is applied, according to which in the individual ranking shall not be allowed equal ratings, i.e. identical rankings for individual objects. Information collected from participants in the examination process is used by Consensus computer system.

Collective assessments of the significance of key initiatives to combat trafficking are presented in Table 1.

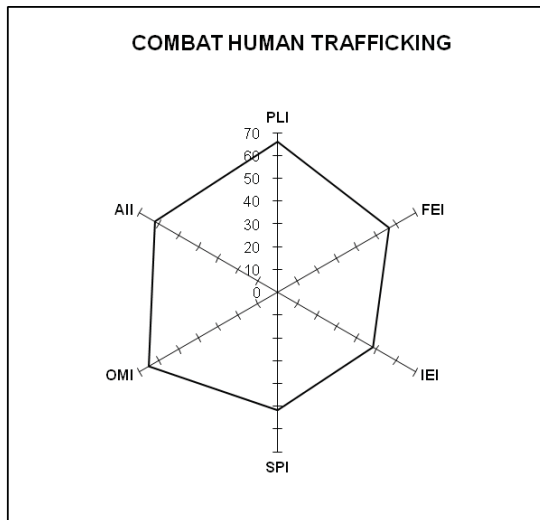
Table 1

Key Initiatives	Code	Weight	Consensus	Rank
1.Financial & Economical Initiatives	FEI	0,161	56,46%	4
2.Social & Psychological Initiatives	SPI	0,148	51,87%	5
3.Organizational & Managerial Initiatives	OMI	0,186	65,21%	2
4.Administrative & Institutional Initiatives	AII	0,178	62,08%	3
5.Political & Legal Initiatives	PLI	0,188	66,04%	1
6.Information & Educational Initiatives	IEI	0,139	48,33%	6

Respondents noted that the assessment initiatives are necessary and useful for combating trafficking. Gap between the first (PLI) and last (IEI) is relatively low 0.049. Experts believe that the most important to successfully combat trafficking in human beings are political & legal initiatives (PLI), organizational & managerial initiatives (OMI) and administrative & institutional initiatives (AII). Their relative weights have very similar meanings – 0.188, 0.186 and 0.178. The range of their dissipation is only 1.0%. Levels of consensus are respectively 66.04%, 65.21% and 62.08%. At the other category are assigned the financial &

economical initiatives (FEI), social & psychological initiatives (SPI) and informational & educational initiatives (IEI). Their weights are respectively 0.161, 0.148 and 0.139, the resulting dispersion amounts 2.2%. The level of expert consensus on this category is average – 56.46%, 51.87% and 48.33%. The quantitative ratio between the evaluated initiatives with high and moderate consensus among experts was 55.2% to 44.8%. It features different values of the measures used to combat human trafficking.

Consensual space implemented initiatives to combat human trafficking is illustrated in Figure 1.

**Fig. 1**

Depicted space characterizes the degree of coincidence of preferences expressed by respondents involved in the examination. Assessed the relative importance of initiatives can be calculated as the sum of the ranks of the ranked first in the ranking done to the sum of ranks made in the next tier. The significance of the PLI is 100.0%, the OMI – 98.4%, the AII – 92.7%, the FEI – 84.1%, the SPI – 78.1% and the IEI – 74.1%.

National program to prevent and combat trafficking and provide protection to victims is planning 47 initiatives in 2011. They include taking selected institutional, organizational, informational, educational, administrative, social, legal and other measures. Some of the main aims are policies, establishment of mechanisms to develop structures, capacity building, provision of conditions, standard development, support, training, raising awareness, sharing experiences, exchanging practices, exchange of information updating of legislation etc. Public involvement is done through campaigns, research publications, handing over materials and other useful sources. The main focus is on the work of local committees to combat trafficking, the centers for protection and assistance to shelters for temporary accommodation of victims, development of social partnership, expanding networks of volunteers, improving the penal system and others. Particular importance is paid to the support, care, rehabilitation and reintegration of victims of trafficking.

Conclusion

Strategic expertise requires constant monitoring and objective assessment of the results of ongoing initiatives in the area of combating human trafficking regarded as a serious crime against the human person, which leads to an increase of slavery worldwide. Its prevention requires the application of urgent measures by the international and national bodies. Important role in combating trafficking in human beings play a strategic partnership between the responsible institutions.

Literature

- Hristov, S., Strategic Management, Sofia, 2009. (in Bulgarian)
- Hristov, S., et al, Human Trafficking: Socio-economic aspects, Sofia, 2010. (in Bulgarian)
- Hristov, S., et al, Human Trafficking: Socio-economic aspects, Sofia, 2011. (in Bulgarian)
- Directive 2011/36/EU on preventing and combating human trafficking and protecting victims of it, the EU Official Journal, on 15/04/2011 (in Bulgarian)
- Council of Europe Convention on Action against Trafficking in Human Beings, SG. 24/20.03.2007 and SG. 63/3.08.2007. (in Bulgarian)
- Natsev, Ste., Raichinov C., V. Stankova (compilers), The Wisdom of Time, Sofia, 2011. (in Bulgarian)
- Handbook: Prevention of human trafficking, Sofia, 2011. (in Bulgarian)
- National program to prevent and combat human trafficking and protect victims in 2011, Sofia, 2011. (in Bulgarian)
- Global Report on Trafficking in Persons, UNODC, 2009.
- Human Trafficking: A Crime That Shames Us All, United Nations, Office on Drugs and Crime, New York, 2008.
- Trafficking in Human Beings in the European Union: A Europol Perspective, Europol, June 2009.
- Trafficking in Persons Report, Department of State, USA, 11th edition, June 2011.

ОТНОСНО ИЗГРАЖДАНЕТО НА СИСТЕМА ЗА ПОУКИ ОТ ПРАКТИКАТА В СТРУКТУРИТЕ ЗА СИГУРНОСТТА И ОТБРАНАТА НА СТРАНАТА

**Доц. д-р Веселина Александрова,
Доц. д-р Георги Павлов**

Катедра „Национална и регионална сигурност”, УНСС

*Знанието бива два вида. Ние познаваме обекта,
или знаем къде може да намерим информация за него.*

Самуел Джонсон

1. Въведение

Авторите представят някои въпроси свързани с различните аспекти за разработването на ефективна и ефикасна информационна система за поуки от практиката в структурите от сигурността и отбраната. Животът на човешкото общество е съпътстван постоянно с обмен на информация. Във всички области на човешката дейност информацията е от решаващо значение. Не случайно в различни държави по света се създават институти по информация. Говори се вече за “информационно превъзходство” и “Информационни войни”. Смята се, че това е едно от най-важното основание за просперитета на една нация. Поуките от опита имат съществено значение за всяка човешка дейност. Цивилизацията се е развивала и благодарение на натрупания емпиричен опит. Но в сферата на отбраната и сигурността, където основният въпрос е свързан с доставяне на информация в реални мащаби от време и съхраняване на живота на личния състав, “поуките от практиката” имат особено важно значение. Без тях е немислимо провеждането на обучението, учебно-бойната и оперативната подготовка на командирите, щабовете и войските, успешното водене на военните действия, строителството на въоръжените сили и участието в провеждане на операции по

поддържане на мира и др.

За повишаване на професионалните качества на личния състав от структурите на сигурността и отбраната и постигане на високи резултати при решаването на задачи, произтичащи от новите предизвикателства пред въоръжените сили, е от изключително голямо значение да се изучава и прилага на практика натрупания с времето положителен опит, а също така да бъдат избегнати евентуални негативни събития и последствия, които са се случили преди и са довели до неизпълнение на поставени задачи или загуба на човешки живот.

Изследването на поуките от практиката в исторически план показва, че те също претърпяват развитие. Поуките от практиката като същност и съдържание се изменят и развиват в 133 годишната история на Българската армия, която е част от структурите на сигурността и отбраната. В историческите източници поуките от практиката не се разглеждат в смисъла на една цялостна информационна система. Това са пренесени отделни примери, решения и подходи на опита в чужд и национален план. Още от създаването си българската армия съсредоточава усилията си в събирането и използването на опита в две основни направления: събиране на опита от другите държави и собствения опит в изграждането на българската войска и участието и

във войните за национално обединение. Относно изучаването на опита усилията се съсредоточават по отношение на организационното изграждане, снабдяването, обучението и закононото осигуряване на българската войска, военното изкуство и тактиката, организацията на военните структури, въоръжението, командването, образованието и подготовката. Полезни практики се събират относно разработването на политики и доктрини, структурите за командване и управление; подобряване на организационните структури, различните форми на сътрудничество в сферата на сигурността и отбраната, логистиката, законодателството, администрацията статистиката, разработването на ръководства, правила, инструкции и др. Едва след усъвършенстване на информационните технологии през последните години и навлизането им във всички сфери на човешката дейност, увеличаването на обема информация и размера на информационните потоци налага насочването на усилията към един нов подход относно процеса на събирането, обработката, анализа, разпространението и прилагането на поуки от практиката и разглеждането им като система.

Поуките от практиката представляват една техника, процедура или практика, която позволява дадена задача да бъде изпълнена в условия на идентифициран недостиг или липса на ресурс. [0] В съвременните условия поуките се разглеждат като елемент от цялостна информационна система. Поуките от практиката се разглеждат като процес, който би могъл да бъде автоматизиран посредством използването на съответна информационна система като инструментариум.

Поуките от практиката широко се използват в държави развиващи и поддържащи собствени въоръжени сили като част от структурите за сигурност и отбрана, което от своя страна още веднъж доказва необходимостта и засилва актуалността им в развитието на сигурността и отбраната. Това се обосновава от факта, че:

Първо. В съвременните условия обемът на информация постоянно нараства, което води до необходимост от изграждане на система и съвременна информационна

технология, с помощта на която знания от натрупан опит да се събират, въвеждат в електронен вид, систематизират, архивират, обработват, извличат и разпространяват като едновременно с това се спазват изискванията за информационна сигурност, удобен за потребителя интерфейс и лесно разпространение.

Второ. С приемането на Република България за пълноправен член на НАТО и ЕС нараства вероятността за участие на български военни контингенти в състава на многонационални съвместни оперативни сили за провеждане на операции по поддържане на мира. В съвременната система за колективна отбрана голяма част от информацията би могла да се използва от различни държави в интерес на регионалната сигурност.

2. Система за поуки от практиката – аспекти при изграждане и международен опит

Един от аспектите за изграждането на система за поуки от практиката произтича от новото схващане за поуките от практиката, а именно, че те трябва да се разглеждат като система свързана с приложението на новите технологии, научния и системния подход. Определящ елемент на системата “Поуки от практиката” е нейната информационна подсистема, която съдържа два основни компонента: статичен компонент, който представлява наличните данни в системата, и динамичен компонент – който включва програмите, обработващи данните, процедурите, правилата и нормативната база. Тази информационна система позволява да бъде събирана и натрупвана необходимата информация относно различните дейности в областта на сигурността и отбраната и дава възможност за достъп до придобитите знания от миналия и настоящия опит и извършване на техния обмен, за да бъдат прилагани при реализирането на текущи и бъдещи проекти по въпросите на отбраната. По този начин се постига изпълнение на главната цел на информационната система за поуки от практиката – да бъде избегнато повтарянето на минали не-

успехи, пропуски и провали, както и възможността да се обменят най-добър положителен опит, практика и полезни съвети.

При разработването на статичния компонент на системата по отношение на качеството на информацията трябва да се имат пред вид нейните характеристики – тя да бъде надеждна, точна, да може да се проверява, да е актуална (up-to-date), разбираема, пълна и прецизна, да позволява от нея да се подберат специфични детайли, да бъде разбираема за получателя й. [0]

От гледна точка на общите характеристики за високо качествена информация като тази, от която ще се извличат поуки от практиката, съществуват някои особености свързани със специфичното използване на информацията. Например когато се дава отговор на точно формулирано запитване, той трябва да бъде съответен и навременен, както и да бъде във форма, лесна за обработка – като например превод, класификация, съхранение, извличане, обновяване от получателя. Също така информацията трябва да е детайлна, до каквото ниво е необходимо, а ако е наложително – и адекватно защитена – т.е. кодирана или достъпът до нея да е контролиран.

Цената на информацията се състои от две основни компоненти: интелектуалния труд включен в нейното произвеждане и разпространение и техническия елемент, включващ оборудването за обработка, съхранение, разпространение, медия и др.

Когато информацията има “изключителна стойност” (специализирани доклади, анализи, конференции и др.) обикновено доставчика и е готов на по-големи разходи за нейната защита. Тъй като в процеса на идентификация и анализ на данните е много силно влиянието на субективния фактор, то от тази гледна точка е целесъобразно да се засили отношението към анализа на субективния фактор. Проучването на световната практика показва, че в тези направления се извършват редица изследвания.

Един от аспектите при разработването на динамичния компонент е относно информационните технологии използвани в методите на разпространение. Наред с предимствата, които осигуряват, те могат да

имат и недостатъци. Фактът, че проблеми възникват, когато хората трябва да използват компютри, е всепризнат от разработчиците на информационни системи, както и от самите потребители. Създаването на този въпрос в проектирането на информационните системи и признаването на неговата важност постепенно дожда до възникването на нова дисциплина в областта на системния дизайн, а именно “Взаимодействието Човек – Компютър” (Human Computer Interaction – HCI [0,0]. Тя се занимава с разглеждането на теоретичните измерения на взаимодействието човек-компютър. От една страна разглежда потребителя и факторите, които могат да повлияят върху отношението му към информационната система (индивидуалност, настроение, интелект, знания и мотивация и др.). От друга страна се разглеждат информационните системи – тяхното разнообразие от гледна точка на функционалността им – като съхраняващи, извличащи, обработващи информация; като медия за публикуване, създаване, разпространение и комуникация и др.

Друг аспект при изграждането на система за поуки от практиката е свързан с въпроса за събиране, записване, архивиране, извличане и разпространяване на информацията възможно по-бързо и в удобен за работа формат, като същевременно е налице изискването информационната система да бъде “отворена” така, че в перспектива, чрез свързването и с подобни информационни системи на други държави, от национална да бъде трансформирана в многонационална. Следователно тя трябва да бъде проектирана така, че да бъде оперативно-съвместима с информационните системи на други страни-членки на НАТО. Следващ аспект при изграждането и е тя да бъде съвместна – да се използва от ВВС, ВМС и СВ.

Някои от аспектите при изграждането на система за поуки от практиката произтичат от Изследването и анализът на световната практика в изграждането на такива системи. Опитът показва, че те са разработвани като подсистеми в различни области: във военното дело, енергетиката, икономиката, медицината и други. Този факт

доказва, че системите за поуки от практиката се явяват условие за създаването и ефективното функциониране на различни управленски системи в дадена сфера на обществения живот.

Примери доказващи съществуването и функционирането на системи за "поуки от практиката" са информационни системи за поуки от практиката реализирани с достъп до Интернет в областта на военното дело (САЩ, Швеция, Австралия), космическите изследвания; икономиката; енергетиката; обучението; медицината (Virtual Naval Hospital на ВС на САЩ – новата генерация на системите за постоянно медицинско образование – Continuing Medical Education (CME) systems, [0] и др.

Информационна система за поуки от практиката на НАСА – NASA Lessons Learned Information System (LLIS) е реализирана като он-лайн автоматизирана система база данни проектирана да събира и прави достъпни за използване поуките от практиката на НАСА от преди повече от четиридесет години в областта на аеронавтиката и космическия бизнес. Тя позволява знанието придобито от последен експеримент да бъде приложено към текущи и бъдещи проекти. Целта е да се избегне повторянето на минали провали, както и възможността да се направят достъпни наблюдения и най-добри практики. Чрез осъществяването на този информационен ресурс, НАСА търси възможността да се обединят на ранен етап сигурността, надеждността, възможността за поддръжка и качеството при дизайн на летателния и наземен поддържащ хардуер, софтуера, средствата, устройствата и процедурите. [0].

От опита на другите държави в областта на поуките от практиката в сигурността и отбраната може да се направи извода, че като практическа реализация поуките от практиката се материализират като се формират организационни структури от структурите от сигурността и отбраната; намират отражение при съставянето на регламентиращи документи; а в развитите в технологично отношение страни се изграждат системи за поуки от практиката, като се прилагат върховите информационни технологии.

Така например в новата обща структура на НАТО, структурата свързана с анализа и поуките от практиката – "Съвместен анализ и поуки от практиката" ("Joint Analysis & Lessons Learned") – е подчинена на обединеното командване в Норфолк, Вирджиния АСТ (Allied Command Transformation) и се намира в Монтсанта, Португалия. [0] Центърът за съвместни анализи и Поуки от Практиката (Joint Analysis and Lessons Learned Center-JALLC). JALLC е център на НАТО за анализи на операции, учения, тренировки и експерименти и за събиране и споделяне на поуки от практиката.[0] Други информационни системи свързани с поуките от практиката в областта на сигурността и отбраната са на:

- Центъра за поуки от практиката на сухопътните войски на САЩ (Center for Army Lessons Learned) – CALL. Освен собствените информационни ресурси, уеб сайта на CALL съдържа и множество интернет връзки към други полезни сайтове за извличане на поуки от практиката.;[0]

- Центъра за извличане на поуки от практиката на канадската армия – Canadian Army Lessons Learned Centre (ALLC). Публикувана е информация за мисиите и задачите на ALLC, за процеса на извличане на поуки от практиката – Army Learning Process (ALP), публикации, бюлетини, комюникета и др., свързани с Поуките от Практиката. [0]

- Центъра за мироопазване към ООН, наречен Отдел за политика, оценка и тренировка (UN Policy, Evaluation and Training Division). Отделът се състои секция за добри практики по мироопазване (PBPS) и от интегрираната служба за тренировки (ITS).[0]

В резултат на изследването на международния опит в изграждането на системите за поуки от практиката ("Lessons Learned") биха могли да се изведат някои техни общи характеристики:

Те се изграждат, защото чрез тях се достигат значителни ползи посредством извършването на обмен на информация. Това намира практически израз в подобряване на сигурността; повишаване на ефи-

касността на разходите, по-голяма ефективност, по-добри оперативни резултати и по-малко повтаряне на грешки.

“Инструментите” за разпространение на поуки могат да включват както електронни така и не-електронни варианти. Съществува разнообразие от документи тип ръководства до локални или Интернет базирани приложения с възможности за търсене и извличане на информацията по предварително дефинирана заявка.

Относно тенденциите в развитието съвременното общество се движи към повсеместна компютризация и следователно и модерните системи за “поуки от практиката” се реализират с прилагането на върхови информационни технологии (като он-лайн бази данни и уеб приложения).

В този смисъл някои от аспектите при разработването на система за “поуки от практиката” са свързани с:

Първо – спестяване на време, чрез осигуряване на съответен оторизиран достъп до централизирано място с възможности за ефективно търсене на “стойностна” информация по “поуките от практиката”.

Второ – намаляване или предотвратяване на загубите, посредством предоставяне на информация за успешни решения, които биха могли да бъдат приложени или пък неуспешни такива, които на свой ред биха могли да бъдат избегнати.

Трето – разширяване на информационната мрежа, чрез осигуряване на възможности за разпространение на информацията посредством осъществяване на връзка с други уеб-сайтове, “експерти” или специалисти, извършващи подобна дейност или изпълняващи подобни задачи;

Четвърто – насочване към източници на “поуки от практиката” – функция реализирана чрез осигуряване на информация за публикации, конференции, работни срещи, семинари и други източници.

3. Предложение за информационна система за поуки от практиката в областта на сигурността и отбраната

Използването на системния анализ като метод за изследване на поуки от прак-

тиката позволява прилагането на архитектурния подход за разработването на информационна система за поуки от практиката (ИСПП) в структурите от сигурността и отбраната.

Основните функции на ИСПП се отнасят до тези на информационните системи с пълнотекстово търсене. В този смисъл предизвикателствата свързани с разработването на такава система са следните:

Разработване на оперативна архитектура на ИСПП, включващо:

- Дефиниране на организационните структури, обменящи информация;
- Дефиниране на типа на информацията, която се обменя, както и процедурите за този обмен

Постигането на съвместимост на техническия компонент на системната архитектура е свързано с:

- Характеристиките на потребителския интерфейс;
- Поддържането на интерфейса на английски и на национален език

Информационната система за поуки от практиката в структурите от сигурността и отбраната може да изпълнява функции като идентификация и оторизация на потребителите, въвеждане, модифициране съхраняване търсене, извличане (визуализиране) и разпространение на данните. Следвайки системния подход може да се приеме, че подсистемите, реализиращи тези функции са подсистема за идентификация на потребителите на информационната система за поуки от практиката; подсистема за въвеждане на нов елемент в базата данни; подсистема за модифициране и изтриване на елемент; подсистема за съхраняване на информацията за поуки от практиката; подсистема за търсене и четене (преглед); подсистема за визуализация на резултатите от търсенето; подсистема за разпространение на информация по поуки от практиката; подсистема за поддържане на интелигентна помощ.

4. Заключение

Анализът на научните изследвания за разработване на система за поуки от прак-

тиката показва, че от методологична гледна точка взаимодействието между информационните технологии и създаването и усъвършенстването на организационно управленските системи протича в две посоки. От една страна при създаването на управленската система се взимат под внимание възможностите на информационната технология, която се внедрява и която в последствие се усъвършенства. От друга страна се изследват се възможностите на информационните технологии и на тази база се залагат структурите на съответната организация.

Литература

Bilafer G., USJFCOM JWFC Doctrine and JCLL Division Updates, A Common Perspective, November 2002, Vol.10, No.2, p.5.
(http://www.dtic.mil/doctrine/jel/comm_perspective.htm)

<http://www.nasa.org/>

Information Management: from Strategies to Action 2, Edited by Blaise Cronin, Aslib, London, 1991.

Kirakowski, J. Human-Computer Interaction: from voltage to knowledge, Lund: Chartwell-Bratt, 1988.

Lessons Learned in Creating and Operating a Digital Health Sciences Library for

Nomadic Patrons, D-Lib Magazine May 1999, Volume 5, ISSN 1082-9873, The Virtual Naval Hospital
(<http://www.dlib.org/dlib/may99/05dalessandro.html>)

Virtual Naval Hospital (<http://www.vnh.org/>)

Zoroczy P., Heap N., Information technology. An introduction, Pitman Publishing, London, 1995.

Chief JCS – Joint Lessons Learned Program, Chairman of the joint chiefs of staff instruction, October 2000,
http://www.dtic.mil/doctrine/jel/cjcsd/cjcsi/3150_25a.pdf 1

Alexandrova V., Bulgarian Lessons Learned Data Base, International conference “After Action Review and analyses of exercises and activities in Peace Support Operations”, Sofia, May 2004

Joint Analysis and Lessons Learned Center,
<http://www.jallc.nato.int/>.

Center for Army Lessons Learned,
<http://call.army.mil/>

Canadian Army Lessons Learned Centre,
http://armyapp.dnd.ca/allc-clra/default_e.asp.

UN Policy, Evaluation and Training Division,
<http://www.peacekeepingbestpractices.unlb.org/PBPS/Pages/Public/AboutUs.aspx>

ACCORDING TO DEVELOPMENT OF THE LESSONS LEARNED SYSTEM FOR SECURITY AND DEFENSE AREA

**Assoc.Prof. Ph.D. Veselina Aleksandrova,
Assoc. Prof. Ph.D. Gueorgui Pavlov**

National and Regional Security Departament, UNWE

*Knowledge is of two kinds. We know a subject ourselves,
or we know where we can find information upon it.*

Samuel Johnson

1. Introduction

The authors present some issues on lessons learned while researching different aspects in order to Lessons Learned Information System for using in the security and defense structures. The life of the human society is constantly accompanied by exchange of information. The information has great importance in all fields of human activity. It is no accidents that in different countries all over the world institutes for information are established. It is already spoken about "information superiority" and "informational wars". There is an opinion that it is one of the most important reasons for the prosperity of a nation. Lessons learned have material significance for any human activity. The civilization has been developed also thanks to accumulated empiric experience. But, in the sphere of defense and security, where the main issue is linked to information delivery in real time and save of the life of personnel, lessons learned are in a particular kind of way of great importance. Without lessons learned is unthinkable to conduct efficient military education, combat and operational training of commanders, staffs and units, successful conducting of military actions, building armed forces and participation in peace support operations etc.

It is a great importance to learn and practice the positive experience which has been accumulated during the time and in order to be avoided eventual negative events and conse-

quences which had happened before that time and had broad to failure of tasks or lost of human life as well. First of all, everything already mentioned above is needed for the improvement of professional skills of the security and defense structures personnel and to achieve high results in working out issues and tasks, emerging from the new challenges facing the Bulgarian Armed Forces.

The issue of collecting lessons learned has its own tradition in the historical development of the Bulgarian army. In scientific reports lessons learned are considered to be an important factor in developing the Bulgarian Army as a part of security and defense structure. What is interesting is that the research of lessons learned in historical perspective shows that understanding lessons learned is developing the whole 133 years history of the Bulgarian army.

Earlier in the historical sources the lessons were not considered as a whole information system. Furthermore, there was no automatized processing. They had been collected good examples, practices and approaches from national and foreign experience. In reference to different sources for lessons learned (national and from other countries), they are collected with relation to: from the wars in regional and world scope; from different international, ethnical and religious military conflicts at the end of XX century. Lessons also have been collected in reference to developing military politics and doctrines, training and education of military personnel; command and

control structures; different forms of military collaboration; improvement of organizational structure of Armed Forces and Ministry of Defense; logistics, education, legislation, armament, military administration, military statistics, developing documents as field manuals, guidance, regulations, instructions etc.

Lesson learned is a technique, procedure, or practical workaround that enabled a task to be accomplished to standard based on an identified deficiency or shortcoming.[0] Nowadays in our information century lessons are considered as a part of a whole information system. The lessons learned should be considered as a process, which has to be automated using an information system as a tool.

Lessons learned are largely used by states, which recently are developing and supporting their own-armed force as part of the security and defense system. This fact proves once again the necessity of a national lessons learned system development. A question of present interest is effective usage of lessons learned for development of military science. The Information Lessons Learned System (IILS) development is based on two main pillars, as they follow:

First one – the information exchange grows rapidly and constantly in the current conditions. It leads to necessity of building lessons learned system by implementation of advanced information technologies. It will help to accumulate experience in order to collect information, put it into database, process, and store, summarize, derive and disseminate it and simultaneously to obey the information security requirements, usage of appropriate user-friendly interface and easy dissemination. In this way the effect of advanced information technologies will provide one of the main aims of the lessons learned system – to provide the needed information in real-time to decision makers and on the right place and in the right form as well.

Second one – The Republic of Bulgaria as NATO member since 2004 has increased significantly its participation in NATO-led operations, multinational coalition forces and Forces of the European Union. In contemporary collective defense system a large part of information might be useful for different partner-countries.

2. Lessons learned system – some aspects of development and international experience

One of the aspects in developing lessons learned system comes from the new vision for lessons learned namely that they have to be considered as a subsystem applying new technologies, the system and scientific approach. Therefore determining element of lessons learned system is its information subsystem, which consists of two main components: static component containing data and information in the system, and dynamic component. It includes hardware, software, procedures, people and rules. From one perspective it could be defined that lessons learned information system provides data processing that refers to the system's capability process to handle and process the data. From other point of view it could provide the appropriate information to facilitate personnel to take better decision. In this respect lessons learned information system would provide decision makers via variety of ways of disseminating lessons learned information such as serving inquiries, on-demand reports as well as periodic reports, messages etc.

This information system allows necessary information about variety of activities in the military field to be collected and stored. Furthermore, it gives possibility for access to the acquired knowledge gained from former and recent experience in order to be exchanged or applied successfully in realization of current and future projects in the area of defense. In this way the main purpose of the information system is achieved – repeating of previous unsuccessful, omissions, failure as well as giving the opportunity the best good experience, practice and useful advices to be exchanged.

One of the challenges in developing dynamic component of lessons learned information system is the part of information technologies used as dissemination methods. They could have both advantages and disadvantages. System designers, managers, programmers and users, acknowledge the fact that problems arise when people have to use computers. The awareness of such problems in the area of software engineering and the recognition of their importance has given rise to a separate branch within the area of system de-

sign: Human Computer Interaction – HCI [0,0]. In this respect it is a challenge to determine the theoretical boundaries and parameters of that interaction. From one side have to be considered user's perception of the information system and all different factors which could affect to that attitude – such as personality, mood, intelligence, knowledge, motivation, qualification etc. On the other side information systems have to be considered taking account the variety of their functions – storing, retrieving, processing, publishing, distributing, communicating.

Another important aspect in building of LLIS is the issue about collection, recording, archiving, deriving and dissemination of information and as well as usage the proper data format. There is a need that the information system, as an element of LLS, has to be *open* and able to be connected with other information lessons learned systems in the future in order to meet the information exchange requirements. Therefore, this system has to be designed, so that to be interoperable with lessons learned information systems of NATO members or to have ability for incorporation in a future multinational “lessons learned” system. Another important aspect in its development is the perspective to be joint so that to be used by Land Force, Air Force and Navy.

Some of the aspects in building LL system come from researches and analysis in the world practice in developing such systems. The experience in that area proves that there are built as information subsystems in different areas in the military science, energetic, economics, medicine, etc. This fact proves that lessons learned systems are premise for creating an effective functioning of management systems in any sphere of the society life.

Examples proving the existing and functioning of “lessons learned” information systems are on-line applications not only in the sphere of military science such as those systems in USA, Sweden, Australia, but also in aeronautics and space researches, economics, education, medicine. For example digital libraries such as the Virtual Naval Hospital will become integral parts of telemedicine and electronic medical record systems. The review of information from digital libraries will ultimately

form the basis of a new generation of Continuing Medical Education (CME) systems [0].

The NASA Lessons Learned Information System is realized as on-line, automated database system that is designed to collect and make available for use the NASA lessons learned from over forty years in the aeronautics and space business. The LLIS enables the knowledge gained from past experience to be applied to current and future projects. The purpose is to avoid the repetition of past failures and mishaps, as well as the ability to share observations and best practices. Through this resource, NASA seeks to facilitate the early incorporation of safety, reliability, maintainability, and quality into the design of flight and ground support hardware, software, facilities, and procedures [0].

The experience of other countries in the area of lessons learned in the military science lead to conclusion that as practical realization lessons learned are materialized in forming **organizational structures**; they impact on working out the **guiding documents**; and in countries developed in technological aspect lessons learned systems are built by implementation of **advanced information technologies**.

For instance, in the new NATO structure, Joint Analysis & Lessons Learned Centre is subordinated to Allied Command Transformation in Norfolk, Virginia and it is located in Montsanto, Portugal [0]. NATO's Joint Analysis and Lessons Learned Center-JALLC maintains the NATO interactive and managed Lessons Learned Database and undertakes Lessons Learned Outreach. [0] Other lessons learned information systems of defense and security structures are:

- Center for Army Lessons Learned – CALL of US Army; [0]
- Canadian Army Lessons Learned Centre (ALLC). [0]
- UN Policy, Evaluation and Training Division [0] etc.

As result of research of international experience in developing “Lessons Learned” information systems some of their common characteristics might be defined.

They are building because through them considerable advantages are achieved by performing information exchange. Practically it improves security, increase expense effectiveness, better operational results and less mistake repeating.

“Tools” for dissemination of lessons learned could include both electronic and non-electronic ways. There are varieties of documents type of guidance until local or internet based application with abilities for searching and deriving of information by a previously defined quire.

Contemporary society moves towards everywhere computerization and therefore the modern Lessons Learned System are realized by implementation of advanced information technologies such as on-line databases, sub-systems etc. In this respect in developing Bulgarian Armed Force Lessons Learned System and their adequate information system are related to the following benefits:

First – Saving Time by providing an authorized access to central location for efficient searches of valuable lessons learned information.

Second – Helps to Reduce or Avoid Costs by Providing information on success stories that may be able to be implemented or mistakes that may be able to be avoided.

Third – Expands the Information Network: Provides information sharing opportunities by connecting with other web-sites, "experts" or people doing similar activity.

Forth – Steering to Lessons Learned Resources: Provides information on publications, conferences, workshops, seminars and other learning resources.

3. Suggestion for security and defense lessons learned information system development

The use of the system analysis method in the study of lessons learned allows the application of the architectural approach for lessons learned information system (LLIS) development.

The architectural approach should be used in order to develop the lessons learned information system.

The main functions of the LLIS are implemented in the form of an information system with capabilities of full text search. In this respect LLS development challenges are:[0]

Improvement of operational architecture of LLS, that includes:

- defining organizations exchanging information;
- defining type of information that has to be exchanged;

Achievement of interoperability in technical component of the system architecture that includes:

- Features of the interface;
- Support both English and National Languages.

Bulgarian Armed Force LLIS could have functions as; user's identification and authorization; input, update, save, searching, deriving and dissemination of data. Following the system approach we could consider that subsystems that realized these functions are: Identification and authorizing subsystem; Subsystem for imputing elements in a Database; Subsystem for modification and deleting elements in LLIS database; Subsystem for saving (back up) of LL information; Specialized search subsystem; Subsystem for visualization of searching results; Intellectual advice support subsystem; Disseminating LL information subsystem.

The system also could be realized as part of integrated Staff Information System to support commanders and staff work, as well as separated information system.

4. Conclusion

The analysis of scientific research for developing Lessons learned systems shows, that from methodological point of view, the interaction between information technologies and organizational management systems is related to creating of adequate Lessons learned information system.

References

- Bilafer G., USJFCOM JWFC Doctrine and JCLL Division Updates, A Common Perspective, November 2002, Vol.10, No.2, p.5.
(http://www.dtic.mil/doctrine/jel/comm_per/common_perspective.htm)
- [http:// www.nasa.org/](http://www.nasa.org/)
- Information Management: from Strategies to Action 2, Edited by Blaise Cronin, Aslib, London, 1991.
- Kirakowski, J. Human-Computer Interaction: from voltage to knowledge, Lund: Chartwell-Bratt, 1988.
- Lessons Learned in Creating and Operating a Digital Health Sciences Library for Nomadic Patrons, D-Lib Magazine May 1999, Volume 5, ISSN 1082-9873, The Virtual Naval Hospital
(<http://www.dlib.org/dlib/may99/05dalessandro.html>)
- Virtual Naval Hospital (<http://www.vnh.org/>)
- Zorcoczy P., Heap N., Information technology. An introduction, Pitman Publishing, London, 1995.
- Chief JCS – Joint Lessons Learned Program, CHAIRMAN OF THE JOINT CHIEFS OF STAFF INSTRUCTION, October 2000,
http://www.dtic.mil/doctrine/jel/cjcsd/cjcsi/3150_25a.pdf 1
- Alexandrova V., “Bulgarian Lessons Learned Data Base”, International conference “After Action Review and analyses of exercises and activities in Peace Support Operations”, Sofia, Shipka Hotel, 10-13 May 2004
- Joint Analysis and Lessons Learned Center,
<http://www.jallc.nato.int/>.
- Center for Army Lessons Learned,
<http://call.army.mil/>
- Canadian Army Lessons Learned Centre,
http://armyapp.dnd.ca/allc-clra/default_e.asp.
- UN Policy, Evaluation and Training Division,
<http://www.peacekeepingbestpractices.unlb.org/PBPS/Pages/Public/AboutUs.aspx>

КРИТИЧНАТА ЕНЕРГИЙНА ИНФРАСТРУКТУРА

**доц. д-р Димитър Димитров,
доц. д-р Цветан Цветков
гл. ас. д-р. Нончо Димитров**

Катедра „Национална и регионална сигурност”, УНСС

Увод

В основата на настоящия доклад е изследователски проект „Защита на критичната инфраструктура в ЕС и България – икономически и организационни аспекти”, който е осъществен от изследователски екип от катедра „Национална и регионална сигурност” към УНСС. Проектът бе финансиран от Университета за национално и световно стопанство, по договор за университетска научна поръчка.

Проектът беше изпълнен в два етапа:

1. Анализ на световния и европейския опит по защита на критичната инфраструктура.
2. Анализ на националната практика по защита на критичната инфраструктура.

Изпълнението на проекта започна в началото на 2008 г. и приключи в края на 2009 г. В научния колектив бяха включени както изследователи с достатъчно богат опит при провеждане на научни изследвания – хабилитирани и нехабилитирани преподаватели от катедра „Национална и регионална сигурност”, експерти от практиката, докторанти, обучавани в катедрата, както и студенти от специалност „Икономика на отбраната и сигурността” – бакалавърска и магистърска степен.

Логиката на изследването, възприета в този проект може да бъде описана по следния начин. Осъществен е сравнителен анализ на европейските, практики, практиките на някои други развити държави, в резултат на който се предлагат идеи за усъвършенстване на българската практика за защита на критичната инфраструктура. Анализът на европейските практики и на практиките на някои други развити държави, които при-

тежават натрупан опит в областта на защитата на критичната инфраструктура осигури информация за разработване на концептуален модел за изграждане на система за защита на критичната инфраструктура в България. Моделът представлява идеализирана представа за това как трябва да изглежда системата за защита на критичната инфраструктура в България. Въз основа на разработения модел беше определен списък с характеристики, на които според изследователите трябва да отговаря предлаганата българска система за защита на критичната инфраструктура.

Анализът на българската практика бе насочен към определяне на това до каква степен тази практика отговаря на характеристиките на концептуалния модел. Разработен е своеобразен модел на българската практика, който бе подложен на сравнение с концептуалния модел.

Въз основа на сравнение между двата модела бяха определени направленията за действия по усъвършенстване на българската практика, като бяха отчетени: различията между двата модела, особеностите на критичната инфраструктура в България, особеностите на заплахите за критичната инфраструктура в страната, както и ресурсните ограничения.

1. Критичната енергийна инфраструктура

Притесненията към критичната енергийна инфраструктура са не само по отношение на изменението на енергийната ситуация, но и на сигурността на енергийните доставки и икономиката на Европа, както и

благосъстоянието на нейните граждани. Дори и без изменението на енергопотреблението има много причини да се предприемат стъпките, предизвикани от настоящото положение на гориво консумацията. Постигането на целта може да ограничи нарастващия риск за по-голяма нестабилност и по-високи цени на петрола и газта, да допринесе за по-конкурентоспособен енергиен пазар на национално ниво и да насърчи технологиите и заетостта.

Критичната енергийната инфраструктура е тема, по която България възнамерява да привлече вниманието на държавите – членки на ЕС през следващите години. Гарантиране на необходимото ниво на енергийна сигурност, включително на източници и трасета на енергийни доставки, прилагане на мерки за съвместно реагиране на ЕС и държавите – членки в случай на нарушаване на енергийните доставки, панагътно развитие на регионалните енергийни пазари и засилване на външната енергийна политика – са основните приоритети. Основният приоритет в развитието на европейската енергийна политика следва да остане гарантирането на сигурността на снабдяването с акцент върху изграждането на единни мрежи и необходимите междусистемни връзки. От съществено значение е и пълноценното използване на местните енергийни ресурси на ЕС с прилагане на съвременни технологични, високоефективни и нискоемисионни решения. Именно свързаността на европейските пазари и пълноценното използване на енергийните ресурси са факторите за постигането на по-голяма гъвкавост и солидарност между потребителите на енергоресурси. В България на национално ниво е разработен проект за Енергийна стратегия до 2020 г., който формира една дългосрочна рамка за устойчиво развитие на енергийния сектор и постигане на стратегическите енергийни цели в рамките на Европейския съюз. Поставя се сериозен акцент и върху развитието и изграждането на подходяща енергийна инфраструктура, която да осигури непрекъсваемост на енергоснабдяването и да гарантира както сигурността и диверсификацията на енергийните доставки, така и фи-

зическата възможност за функционирането на енергийния пазар в региона във връзка с общия енергиен пазар на Европейския съюз. На национално ниво ни предстои приемането на Стратегия за енергийна ефективност с хоризонт на действие до 2020 г., подготвя се Национален план за действие по енергийната ефективност за периода 2012-2014 г.

Необходимо е последователно осъществяване на приоритетите по отношение координиране на позициите по ключови инициативи на ЕС и непрестанно сътрудничество между Централноевропейските страни що се отнася до изграждането на приоритетна енергийна инфраструктура в съответствие с Декларацията от Будапеща от 24 февруари 2010 г. и писмото от 14 септември 2010 г. на Вишеградската група до Гюнтер Йотингер, Еврокомисар по енергетиката. Всички инфраструктурни проекти, визирани във въпросното писмо, трябва да бъдат реализирани час по-скоро. Наред с изграждането на енергийната инфраструктура, от критична важност е и политическото сътрудничество и в частност що се отнася до Енергийната стратегия на Европа 2011-2020 и разработването на външна енергийна политика на Европейския съюз. Централноевропейските страни следва да използват своя потенциал в процеса на активно разработване на енергийната политика на ЕС чрез обединено гласуване и координирани действия. Изграждането на връзки с трети страни в енергийния сектор е насочено към гарантиране на необходимото ниво на енергийна сигурност, в дух на сътрудничество от страна на държавите-членки.

На европейско ниво все още не е разработена обща политика за защита на критичната енергийна инфраструктура. Отговорността за сигурността на системите, които са част от тази инфраструктура и на които разчита цялото общество, е поверена на национално ниво – на правителствата на страните членки. Някои от държавите са приели политика и мерки в тази посока, докато други все още не са. Интеграцията на европейските енергийни пазари обаче напредва с темпове, които обвързват все повече страните членки. Въпреки нараст-

ващата степен на обвързаност между държавите, развиването на обща европейска политика не е значително – основният закон бе приет след множество дискусии. Директива 2008/114/ЕС още в заглавието си съдържа основните цели – *идентификация и определяне на Европейската критична инфраструктура*.

Икономическата криза доведе до спад на инвестициите в нови проекти в областта на енергийната инфраструктура и за да се развие устойчива енергийна инфраструктура, правителствата на държавите в ЕС трябва да създадат среда на дългосрочна енергийна политика, която ще насърчава, подпомага и подхранва новите инвестиции в производство на енергия. Притокът на инвестиционни капитали в сектора сега е много по-труден, а финансирането на енергийни проекти отбелязва значителен спад. Преди няколко години имаше голям дефицит на енергийни мощности и инвеститорите с голямо желание проучваха проекти, посрещайки растящото търсене на енергия в глобален мащаб. Сега, когато търсенето в цял свят е спаднало значително, изглежда, че подобни инвестиционни възможности са доста по-малко. Интересите са предимно от възможности за капиталовложения като например в технологии, които повишават енергийната ефективност или подобряват интегрирането на енергията от ВЕИ в системата на разпределение. Една от стратегиите за успех и в двете области е създаването на стабилна, предвидима, дългосрочна енергийна политика, която ще привлича инвестициите и ще бъде двигател на промяната, свързана с развитието на устойчива енергийна инфраструктура.

Енергийната инфраструктура, надеждността и опазването на околната среда са най-важните двигатели на промишлеността, а са и основни фактори за здравословното състояние на бизнеса и на населението. Енергийната сигурност освен доставки включва и тяхното качество. Бизнесът настоява за надеждни енергийни доставки, за да може да функционира безпроблемно. В някои индустриални сектори като нефтопреработването и металургията дори едно прекъсване на електричеството може да

доведе до дни наред спиране на производството и загуба на приходи. По-продължителни прекъсвания пък могат да накарат фирмите да започнат да обмислят преместване на производствените си мощности в по-надеждни зони. Друго съображение е, че преносната и разпределителната мрежа е много стара. И макар да е валиден за много европейски държави, този фактор има особена тежест в България, тъй като се стремим да привлечем нови инвестиции. Генериращите мощности у нас също са изключително остарели и са на повече от 30 г. Напредъкът в ефективността и съвместимостта с екологичните стандарти през последните три десетилетия в голяма степен е останал извън региона поради липсата на средства, а резултатът е, че днес има спешна нужда от надграждане на системата и създаване на възможности за инвестиране в този процес. Също толкова важно е, че електроразпределителните мрежи не разполагат с гъвкавостта лесно да интегрират в себе си енергията от ВЕИ. С по-широки генериращи възможности и при включването в мрежата на енергия от възобновяеми източници, по-малките държави в момента търсят дългосрочни балансиращи механизми.

През 2012 – 2013 г. се очакват промени и да има значителен ефект върху управлението на водния и енергийния сектор в България. Същите тези промени ще повлияят на икономическото развитие като цяло и ще определят дали България ще се окаже атрактивна опция за чуждите инвеститори и бъдещите проекти. Има три конкретни области, представляващи интерес: либерализацията на водния сектор, окончателното приемане на поправки в Закона за енергията от възобновяемите източници и оповестяването на Енергийната стратегия на България. И трите са стратегически насоки, които ние внимателно наблюдаваме, за да решим кой е най-добрият начин да развием присъствието си на местния пазар.

Ще трябва да насочим бъдещите инвестиции към модернизиране на преносната и разпределителната мрежа, както и към изграждане на повече мощности за производство на енергия от ВЕИ. Модернизира-

нето на мрежата с интелигентни системи ще подобри ефективността и надеждността при доставките на ток, ще донесе и необходимата гъвкавост за интегриране на много по-големи количества зелена енергия. Предвиждат се цели в рамките на програмите на ЕС за по-голям дял на производство на ток от ВЕИ. По-нататъшният напредък обаче ще бъде възможен само след подобряване на гъвкавостта на критичната енергийна инфраструктура.

Една от основните цели на критичната енергийна инфраструктура е и намаляването на вредните емисии газове в атмосферата. Огромно предизвикателство на езика на енергетиката е постигането на целта за намаляване на парниковите газове, което означава през следващите 13 години да се намали количествата CO₂ в енергийното потребление с поне 20 %, а може би и повече. То обаче ще помогне за превръщането на дадена индустриална среда във високоэффективна икономика, основана на енергетиката, с ниско потребление на CO₂, способна да се справи уверено с бъдещите енергийни предизвикателства. Тук отново говорим за уеднаквяване на енергийните политики на страните, Европа да заеме водеща позиция в световен план при подготовката на нова индустриална революция, която да бъде от полза както за развитите, така и за развиващите се страни, и същевременно да ускори промяната към икономически растеж с ниски нива на емисии и рязко да увеличи количествата произведена и използвана местна енергия с ниски нива на вредни емисии.

2. Политика за защита на критичната енергийна инфраструктура

Критичните инфраструктури като телекомуникации, енергетика и транспорт изпълняват основните функции в съвременните държави. Ако тяхната работа бъде разстроена (чрез различни въздействия), могат да се нанесат значителни щети на икономиката и обществото, както и в резултат на свързани взаимодействия в днешния мрежови свят, които да се разпространят извън националните граници.

Критичната инфраструктура се определя в зависимост от нейното значение за държавата или обществото или по точно ако в резултат на повреда, срив или дисфункция на определена инфраструктура настъпят трайни и значими последици за държавата, икономиката или просперитета на гражданите.

Координационната дейност в САЩ по защитата на критичната инфраструктура първоначално е към създадения Национален център за защита на инфраструктурата, а след това се прехвърля към новосъздаденото Министерство на вътрешната сигурност, като това е изрично упоменато в Закона за вътрешната сигурност. Като елемент от своята политика в областта на защитата на критичната инфраструктура САЩ приемат Национална стратегия за защита на критичната инфраструктура. Периодично се извършват национални анализи за определяне на обектите на критичната инфраструктура по утвърдена методология за тяхното идентифициране.

Във Великобритания няколко организации осъществяват дейностите по защитата на критичната инфраструктура – правителствен Център за защита на националната инфраструктура и публично – частната организация Консултативен съвет за информационно осигуряване. На по-ниска ниво дейностите са децентрализирани и са задължение на съответните ресорни министерства. Великобритания няма цялостна концепция за оценка и защита на критичната инфраструктура. Координационният център насочва усилията си към тези елементи, без чиито услуги британската икономика и общество ще изпита сериозни затруднения. Осъществява сътрудничество на широка база с най-различни организации, които имат отношение по проблемите на критичната инфраструктура, включително академични и изследователски организации. Центърът има специален достъп до разузнавателна и друга специфична информация, която може да му бъде полезна.

В Германия първоначално защитата на критичната инфраструктура се възприема като физическа защита на тези съоръжения, но по нататък то търпи бързо развитие.

Възприема се, че критични инфраструктури са организации или институции със жизненоважно значение за обществото, чието затруднено функциониране или неизправност ще доведе до драматични последици за големи групи от населението.

Анализът на политиките по защита на критичната инфраструктура на водещите държави и някои международни организации показва отчетливо наличието на ясна политическа рамка, която насочва конкретната работа. Тази рамка включва следните елементи:

- подчертаване на важността на разглеждания проблем (защитата на критичната инфраструктура) и неговото приоритизиране в национални стратегически документи на по-високо ниво;
- нормативно регулиране – чрез закон или друг нормативен акт;
- създаване на национален координационен орган или експлицитно посочване на отговорностите по защитата на критичната инфраструктура по институции и ведомства;
- Създаване на национални стратегии, планове, програми за защита на критичната инфраструктура;
- Идентификация на критичните обекти, рисковете и заплахите, както и приоритетните мерки за защита – чрез обща методология за идентификация, публично частно партньорство и диалог с бизнеса и обществото;
- Обмен на информация между координиращия орган и всички други с отношение към защитата на критичната инфраструктура – чрез информационни центрове или други подходящи форми се разменя информация между правителството, бизнеса обществото и гражданите;
- Разпределяне на ресурси за информационно осигуряване, административен капацитет, научни изследвания, мерки за превенция, защита, обучение и образование;
- Последващ анализ и оценка на напрежението;
- Публичен дебат и информиране на обществото.

Особено важно е националната защита на критичната инфраструктура да не бъде сведена само до публичния сектор, както и да не се налагат национални ограничения. Международното сътрудничество е важен елемент от цялостната политика и защита.

Политиката на България в областта на защитата на критичната инфраструктура не е ясно заявена. За да представлява цялостна рамка, на първо място е необходимо да се анализират всички рискове, както на вътрешно държавната така и на международната среда. По време на емпиричните изследвания и интервюта по време на проекта стана ясно, че липсва методика за оценка на заплахите и рисковете и оттам идентификацията на критичната инфраструктура в България. Не е ясен механизмът и критериите за определяне на националната критична инфраструктура. Юридически понятието „критична инфраструктура“, също не е изяснено.

Разработването на политики в областта на защитата на критичната инфраструктура и особено в областта на енергийната критична инфраструктура ще спомогне за хармонизирането на дейността на големия брой участници в тези процеси, в това число тези на национално ниво, в местната власт, бизнеса (например при защитата на ключови инфраструктурни обекти), различните граждански организации, както и регионалните и международни институции. Проблем, който също бе идентифициран по време на емпиричните проучвания, бе за неразбирането, обхвата и съдържанието на понятието критична инфраструктура.

Разработването на такава политика дава насока на различните актьори в областта на защитата на критичната инфраструктура във връзка със синхронизирането на оперативните им решения с краткосрочните и дългосрочните цели на националната политика. Този централизиран процес осигурява оптималното използване на наличните ресурси, като помага да се избегнат несъответствията и дублирането при взимането на решения и тяхното прилагане на практика.

Дискусията и приемането на единен общ стратегически документ в областта на защитата на критичната инфраструктура

гарантира широка ангажираност на различни актьори с политиката посредством задълбочаването на дискусията и сътрудничеството на професионално, ведомствено и партийно равнище. Този диалог може да допринесе за изграждането на консенсус по отношение на ключовите национални ценности и интереси, както и относно обхвата на заплахите за тези ценности и интереси.

Защитата на критичната инфраструктура е национална задача на високо равнище и както е видно от опита на развитите държави, винаги има ясно посочен координационен орган, който формира, осъществява и координира усилията по защита на критичната инфраструктура. Такъв национален орган в България липсва. Необходимо е да се определи ясно периметъра на отговорностите на всеки от актьорите, ангажирани с проблемите на ЗКИ. В много случаи на защитата на КИ се гледа от тясноведомствени интереси, или с оглед на само някои заплахи, например тероризъм.

Отделни функции са разпределени в различни ведомства и по различен повод. Например защитата на критичната инфраструктура е поставена като задача на ДАНС и МВР по повод противодействието на тероризма, като това намира израз в Националния план за противодействие на тероризма. Националната координация по това направление е възложена на Съвета по сигурността към МС, а на експертно ниво на противодействието на тероризма бяха поети от Координационния център за противодействие на международния тероризъм (КЦПМТ) в Национална служба "Сигурност" (НСС). След създаването на Държавна агенция "Национална сигурност" (ДАНС) координационният център бе включен като отдел в структурата на агенцията.

Към МВР бе създадена след няколко трансформации бе създадена Главна дирекция "Пожарна безопасност и защита на населението", която има технически функции, но не и политико-координационни. Това е възложено на главния секретар на МВР. Като се имат в предвид приоритетите на МВР на настоящия етап, може да се направи заключение, че защитата на кри-

тичната инфраструктура не е сред тях. Не е случайно, че този термин липсва и в Закона за МВР.

3. Възможности за въвеждане на методологията на системния анализ и на управление на процеси при защитата на критичната енергийна инфраструктура

Резултатите от изследването дадоха основание за заключението, че обектите от критичната енергийна инфраструктура в България представляват сложна голяма система. Налице са достатъчно основания за рационално приложение на методологията на системния анализ при моделирането на такава система.

Системата е така изградена, че при отказ на някои отделни елементи, тя запазва частично своята работоспособност (т.е. налице е свойството робустност). Ако, например, един енергоблок от АЕЦ или ТЕЦ работи с намален капацитет или излезе от строя, то енергийната система е в състояние да компенсира в голяма степен липсата на достатъчна мощност с други, основни или резервни мощности.

Между елементите на системата съществуват сложни и нееднородни връзки. Връзките са структурни (в това число и йерархични), функционални, причинно-следствени, информационни. Като примери за структурни връзки между елементите могат да се посочат: някои от обектите на критичната инфраструктура са притежание на едно юридическо лице; други, които са държавна собственост попадат под юрисдикцията на определено министерство. Функционалните връзки се изразяват в това, че функционирането на едни системи влияят силно (както положително, така и отрицателно) върху функционирането на други. Причинно-следствените връзки се пораждат от факта, че възникването на неблагоприятния (повреди, аварии, при природни бедствия и др.) в един елемент може да доведе каскадно до неблагоприятия в други елементи. Нарушаването на целостта на една язовирна стена, например, може да доведе до прекъсване на пъти, енергийни, телефонни, интернет и други комуникации,

водоснабдителни системи, газопреносни мрежи и др. Значителен дял от връзките между елементите на системата са информационни. Най-често такива връзки съществуват вътре в подсистемите. Недостатъчното развитие на връзките между подсистемите може да бъде проблем при необходимост например от ранно предупреждение при възникване на предаварийна ситуация или авария.

Системата на критичната енергийна инфраструктура притежава свойството цялостност (емерджентност). Отделното разглеждане на всеки от елементите не може да даде пълна представа за цялата система.

Считаме, че системата може да бъде описана в достатъчно детайли за нуждите на изследването, ако се определят и опишат нейните подсистеми, елементи и процесите, които засягат по един или друг начин осигуряването на тяхната защита.

Системата на критичната енергийна инфраструктура представлява подсистема на системата на критичната инфраструктура и от своя страна може да бъде изследвана като съвкупност от подсистеми – производство на нефт и газ, рафиниране, обработка, съхранение и пренос чрез газопроводи, производство и пренос на електричество¹.

Към елементите на системата могат да бъдат причислени:

1. Обектите от критичната инфраструктура.
2. Заплахите пред функционирането на обектите и на системата като цяло.
3. Органите и звената, които изпълняват функции по защита.
4. Други заинтересовани лица.

Съществен извод, който правим в изследването, по отношение на обектите от критичната инфраструктура е, че не съществува достатъчно ясна методика за определяне на тези обекти, която да може да бъде приложена за всички равнища и да обосновава включването и изключването на конкретни обекти. Като основа на проучванията в това изследване е използван списъкът на

стратегическите обекти и дейности, които са от значение за националната сигурност, определен с постановление на Министерския съвет².

Заплахите пред функционирането на обектите и на системата като цяло са изследвани и класифицирани по разнообразни признаци. Органите и звената, които изпълняват функции по защита са изследвани на три нива – централно, териториално и обектово.

В системата се включват и други заинтересовани лица. Това са други субекти, които имат интереси от функционирането на обектите от критичната инфраструктура и имат потенциални възможности да влияят върху функционирането. Такива лица могат да бъдат:

- Институции финансиращи функционирането на обектите и изграждането на нови обекти от критичната инфраструктура.
- Неправителствени организации, изследващи проблемната област.
- Изследователски организации с потенциал за изследвания в проблемната област.
- Професионални организации.

Процесите, които характеризират функционирането и защитата на системата Критична инфраструктура са изключително голям брой и са твърде различни по характер. В изследването се обръща внимание на онези процеси, които са от съществено значение за сигурността при функционирането на системата и нейната защита. В изследването са идентифицирани следните процеси³:

1. Анализ на световния опит и добрите практики по защита на критичната инфраструктура.
2. Анализ на заплахите.
3. Анализ на уязвимостта на обектите.
4. Оценяване на обектите и включване/изключване в и от списъка с обекти на критичната инфраструктура.
5. Формулиране на политика и корек-

¹ Методология за оценка на критичната инфраструктура. Електрон прогрес-АД, 2007.

² Постановление № 181 от 20 юли 2009 г. за определяне на стратегическите обекти и дейности, които са от значение за националната сигурност

³ Списъкът е отворен и подлежи на развитие

ции в политиката за защита на критичната инфраструктура на национално, областно и общинско равнище.

6. Формулиране на стратегия и корекции в стратегията за защита на критичната инфраструктура на национално, областно и общинско равнище.

7. Усъвършенстване на законодателната база в областта на защитата на критичната инфраструктура.

8. Предприемане на превантивни мерки за редуциране на заплахите и за предвиждане на въздействия с антропогенен характер.

9. Предприемане на превантивни мерки за редуциране на заплахите и за предвиждане на въздействия с техногенен характер.

10. Предприемане на мерки за намаляване на уязвимостта на обектите от критичната инфраструктура.

11. Разработване, преглед и усъвършенстване на методики за изпълнение на процеси 1 – 4.

12. Управление на риска за обектите от критичната инфраструктура.

Практиката на управление на бизнес процеси по света се използва все по-широко. Вече съществуват достатъчно теоретични и методологически разработки, много държави и организации са натрупали значителен опит. Практиката показва, че приложението на процесния подход довежда до поредица полезни ефекти, сред които основни са:

- Намаляване на производствените разходи
- Повишаване на ефективността на процесите
- Повишаване на степеня на управляемост, в т.ч. подобряване на системата за отчитане на разходите, прозрачност при управлението, ускоряване процедурите за взимане на решение.
- Намаляване на влиянието на човешкия фактор.

Считаме, че независимо от факта, че елементите на системата „критична инфраструктура” попадат както в бизнес сектора, така и в публичния сектор, основните

принципи на управлението на бизнес процеси могат да се прилагат и при нейното управление.

4. Изводи и препоръки за усъвършенстване на системата за защитата на критичната енергийна инфраструктура

В резултат на провеждането на изследването бяха направени следните изводи:

1. Защитата на критичната енергийна инфраструктура представлява сложен и многоаспектен изследователски проблем. Сложността се поражда от това, че обектите на КИ са много на брой, изключително разнообразни са по своята техническа същност и между тях съществуват разнообразни и трудно проследими взаимни връзки. Защитата на критичната енергийна инфраструктура може да бъде изследвана от разнообразни аспекти – политически, правни, технически, икономически, организационен и др. Всеки от аспектите сам по себе си представлява значим изследователски проблем. Това налага при следващите изследвания да бъдат въведени определени ограничения.

2. Много държави по света от години работят по проблемите на усъвършенстване на защитата на критичната инфраструктура, притежават сериозен натрупан опит и добри практики. Опитът и добрите практики могат да бъдат анализирани и използвани за подобряване практиката на България след адаптиране. Държавите от Европейския съюз както и съюзът като цяло също притежават сериозен опит. Налага се, обаче, да се полагат усилия за хармонизиране на понятийния апарат, законодателството и практиките при защита на обектите – обща собственост на две или повече държави.

3. Разнообразието на обектите на критичната енергийна инфраструктура и формите на собственост върху тях не дават възможност за прилагане на единен механизъм за управлението на тяхната защита. Значителен брой обекти на критичната енергийна инфраструктурата са частни. Това изисква изграждане на система за публично-частно партньорство, която да баланси-

ра интересите на държавата, обществото и собствениците.

4. Критериите за избор на обекти на критичната енергийна инфраструктура могат да бъдат еднакви за всяка отделна държава. Някои от тях са универсални, но при други трябва да се отчитат географското положение, природните условия, климатичните особености, равнището на икономическо развитие и др.

5. Стратегическото географско положение на България предоставя добри възможности за изграждане на мултинационални обекти на критичната енергийна инфраструктура. Това, обаче изисква допълнителни усилия за гарантиране на тяхната ефективно действаща защита.

6. Обектите от критичната енергийна инфраструктура в България представляват сложна, голяма система. Независимо, че нейният обхват все още не е ясно определен, възможно е и е целесъобразно тя да бъде анализирана с методите на системния анализ.

7. Практиката по управление на защитата на критичната енергийна инфраструктура в България може да бъде подобрена, ако бъдат внедрени: системният анализ, рационалните методи за управление на ресурсите и методите на управление на риска.

8. Високоподвижната среда и постоянно променящите се рискове за обектите от критичната енергийна инфраструктура изискват действията за нейната защита да бъдат със стратегическа ориентация и насочени към бъдещето. Тези действия трябва да бъдат разглеждани като система.

9. Прилагането на методите на системния анализ ще осигури еднопосочност и непротиворечивост на действията, предприемани за защита на критичната енергийна инфраструктура. Изграждането на система от мерки за защита на критичната инфраструктура ще улесни обмяната на информация и знания между отделните обекти и ще осигури преодоляване на междусекторните и териториалните граници между тях.

10. Приложението на рационалните методи за управление на ресурсите ще доведе до подобряване на ефективността и

ефикасността на тяхното изразходване. Внедряването на методите на управление на риска ще доведе до осигуряване на възможност за справяне с рисковете, намаляване на вероятността за възникване на рискови събития и намаляване на негативния ефект (щетите) при тяхното възникване.

11. Съществуващите заплахи за критичната енергийна инфраструктура и вероятността за поява на нови заплахи изискват въвеждането на методите на управление на риска при изграждане на система за защита. Отделни държави вече са установили свои стандарти за управление на риска, като техният опит може да бъде адаптиран и използван при условията на България.

12. Спецификата на обектите от критичната енергийна инфраструктура в различните нейни сектори, наличните рискове и заплахи, различията в протичащите процеси изискват конкретните методики за защита и управление на риска да бъдат различни за различните сектори. Едновременно с това е възможно и целесъобразно да се разработи обща методология, обща политика и стратегия за защита.

13. Целесъобразно е анализите, прогнозите и формулирането на конкретните действия по защитата да бъдат разграничени в няколко равнища – европейско, национално, областно и общинско.

14. Практиката по защитата на критичната енергийна инфраструктура в България се нуждае от усъвършенстване. Основните слабости се дължат на липсата на системност при реализация на действията и недостатъчното прилагане на рационални методи за управление на ресурсите, отделени за развитие на обектите от критичната енергийна инфраструктура.

Изследователският екип, който реализира настоящото изследване, го възприема като първа стъпка към изграждане на цялостен модел за защита на критичната инфраструктура. Получените резултати могат да бъдат доразвивани в теоретичен, методологически и практически план в следните направления:

В теоретичен план:

Окончателно изясняване на обхвата на

понятието „критична енергийна инфраструктура“.

Изследване на механизмите за стимулиране на всички заинтересовани лица, които имат отношение към функционирането на обектите от критичната енергийна инфраструктура към изпълнение на действията по нейната защита.

В методологически план

Разработване на методология за управление на риска за обекти от критичната енергийна инфраструктура

Разработване на методология за защита на критичната енергийна инфраструктура на различни равнища – европейско, национално, областно и общинско и за различните сектори.

Адаптиране на методологията за управление на бизнес процеси към специфичната сфера на защита на критичната енергийна инфраструктура.

В практически план

Разработване на методики за оценка и управление на риска в конкретни обекти

Разработване на методики за управление на процесите при защита на критичната енергийна инфраструктура.

Използвана литература

Директива 2008/114/ЕО на Съвета относно установяването и означаването на европейските критични инфраструктури и оценката на необходимостта от подобряване на тяхната защита.

Златева П. (2009). Интегриран подход за анализ и оценка на риска от природни опасности за критичната инфраструктура, Межд. конф. „Пазар и управление на недвижимата собственост в съвременните условия, 30 октомври, 2009, София.

Методология за оценка на критичната инфраструктура. Електрон прогрес-АД, 2007.

Национален план за противодействие на тероризма,
<http://www.strategy.bg/StrategicDocuments/View.aspx?lang=bg-BG&Id=497>

Отчет за дейността на Министерството на извънредните ситуации за периода 2005-2009 г., 23 Юли 2009,
<http://www.mes.government.bg/documenti/drugi>

ПМС №181 от 20 юли 2009 г. за определяне на стратегическите обекти и дейности, които са от значение за националната сигурност.

Стефан Хаджитодоров, Николай Павлов, Тодор Тагарев, Валентин Стоянов, Пенчо Генешки, Пленарен доклад, Втората национална научно – практическа конференция по управление в извънредни ситуации и защита на населението, София – БАН, 9 ноември 2007 г.

Хаджитодоров, С., В. Стоянов, П. Генешки, Т. Тагарев, Н. Павлов (2007). Методология за оценка на критичната инфраструктура на общинско ниво, Втората научно практическа конференция по управление в извънредни ситуации и защита на населението, Центъра за изследвания по национална сигурност и отбрана-БАН, 09 ноември.2007.

Bundesamt fuer Sicherheit in der Informationstechnik, Critical Infrastructure Protection: Survey of World-Wide Activities, Jörn Brömmelhörster, Sandra Fabry and Nico Wirtz for the BSI

Carl Roper, Risk Management for Security Professionals, Butterworth-Heinemann, 1999.

Cooper D, Grey S, Walker P, Raymond G, Project Risk Management Guidelines, John Wiley and Sons, West Sussex, 2005.

Critical Infrastructures: Background, Policy and Implementation, CRS Report for Congress, RL30153, 2007, John D. Moteff, <http://openocrs.com/>

US national Security Strategy, 2006

Bundesamt fuer Sicherheit in der Informationstechnik, Critical Infrastructure Protection: Survey of World-Wide Activities, Jörn Brömmelhörster, Sandra Fabry and Nico Wirtz for the BSI

<http://www.cpni.gov.uk/default.aspx>

- Critical Infrastructures: What Makes an Infrastructure Critical?, 2003, CRS Report for Congress, John Moteff, Claudia Copeland, and John Fischer, RL31556, <http://openers.com/>
- Emergency Management Australia, Critical infrastructure emergency risk management and assurance – Handbook, 2003.
- European Programme for Critical Infrastructure Protection, 2006.
- Green Paper on a European Programme for Critical Infrastructure Protection, 2005.
- Narich, R, “Critical infrastructure, continuity of services and international cooperation”, Int. J. Critical Infrastructures, Vol. 1, Nos. 2/3, 2005.
- National Strategy for Critical Infrastructure Protection, Berlin, June, 2009.
- National Security Policy, DCAF, 2005, Series: Backgrounder
- Protection of Critical Infrastructures – Baseline Protection Concept, Recommendation of Companies, Federal Ministry of the Interior.
- Threats to Canada’s Critical Infrastructure, March 2003.
- Zlateva P. (2009). Some methods for risk assessment of critical infrastructure elements, Int. conf. “Business and science for security and defence industrial R&D”, 14-15 May, 2009, Sofia.

CRITICAL ENERGY INFRASTRUCTURE

Assoc. Prof. Dr. Dimitar Dimitrov

Assoc. Prof. Dr. Tsvetan Tsvetkov

Assoc. Prof. Dr. Noncho Dimitrov

National and Regional Security Department, UNWE

Abstract

The basis of this paper is a research project "Protection of Critical Infrastructure in the EU and Bulgaria – Economic and Organizational Aspects", which is made by a research team from the Department "National and Regional Security" at the University of National and World Economy. The project was funded by the UNWE, under a university research contract.

The project was implemented in two stages:

1. Analysis of European and world experience in critical infrastructure protection.
2. Analysis of national practice on protection of critical infrastructure.

The project started in early 2008 and ended in 2009. The research team included both researchers with rich enough experience in conducting research – lecturers of the Department "National and Regional Security", experts from practice, as well as doctoral students in the department, and students who studies "Economics of defense and security" – bachelor and master degree.

The logic of research adopted in this project can be described as follows. It is carried out a comparative analysis of European, practice, practice of some other developed countries. As a result ideas for improvement of the Bulgarian practice on the protection of critical infrastructure are offered. Analysis of European practices and the practices of some other developed countries that have experience in the field of critical infrastructure protection provided information to develop a conceptual model for building a system for critical infrastructure protection in Bulgaria. The model

represents an idealized view of how the system for critical infrastructure protection in Bulgaria should look. Based on the developed model a list of characteristics was specified, which according to the researchers the proposed Bulgarian system for critical infrastructure protection should meet.

Analysis of the Bulgarian practice was aimed at determining to what extent this practice meets the characteristics of the conceptual model. An original model of the Bulgarian practice was developed and was compared with the conceptual model.

Based on a comparison between the two models were set up directions for improvement of the Bulgarian practice, were considered: the differences between the two models, the characteristics of critical infrastructure in Bulgaria, the specifics of the threats to critical infrastructure in the country, and resource constraints.

1. Critical energy infrastructure

Concerns to critical energy infrastructure are not only in terms of climate energy situation, but also the security of energy supply and economy of Europe and the welfare of its citizens. Even without climate energy there are many reasons to take the steps caused by the current situation of fuel consumption. Achieving the objective can limit the increasing risk of greater volatility and higher prices for oil and gas, bring about a more competitive energy market at a national level and to promote technology and jobs.

The critical energy infrastructure is a subject on which Bulgaria intends to attract the attention of the Member – States in the coming

years. Ensure appropriate level of energy security, including the sources and routes of energy supply, implementation of measures to jointly respond to the EU and the Member – States in case of violation of energy supply, pa further development of regional energy markets and strengthening the external energy-policy – are the main priorities. The main priority in the development of European energy policy should remain to ensure security of supply with an emphasis on building a unified network and the necessary interconnections. It is essential and full use of indigenous energy resources of the EU with the application of modern technology, high efficiency and low carbon solutions. That connection to European markets and make better use of energy resources are the factors to achieve greater flexibility and solidarity among consumers of energy resources. In Bulgaria the national level has prepared a draft Energy Strategy 2020, which formed a long-term framework for sustainable development of energy sector and energy to achieve strategic objectives within the European Union. Place strong emphasis on development and construction of appropriate energy infrastructure to ensure continuity of supply and to ensure both security and diversification of energy supplies and the possibility of physical functioning energy market in the region in connection with the common European energy market Union. At national level we are adopting a strategy for energy efficiency with a time horizon of up to 2020, prepared a National Action Plan on energy efficiency for the period 2012-2014.

It is the consistent implementation of the priorities to coordinate positions on key EU initiatives and the ongoing cooperation between Central European countries as regards the construction of priority energy infrastructure in accordance with the Declaration of Budapest on February 24, 2010 and letter dated September 14, 2010. Visegrad group to Gunter Oettinger, Commissioner for Energy. All infrastructure projects mentioned in the letter should be implemented as soon as possible. Along with the construction of energy infrastructure is critical and political cooperation, in particular with regard to Europe's Energy Strategy 2011-2020 and the develop-

ment of external energy policy of the European Union. Central European countries should use their potential in the active development of energy policy voting through united and coordinated action. Liaising with third parties in the energy sector is aimed at ensuring the necessary level of energy security, in a spirit of cooperation by Member States.

At the European level has not yet developed a common policy for protecting critical energy infrastructure. Responsibility for security of the systems that are part of this infrastructure which relies society is entrusted to the national level – the governments of member states. Some countries have adopted policies and measures in this direction, while others have not yet. Integration of European energy markets, however, progressing at a pace which binds more member states. Despite the growing ties between the countries develop a common European policy is not significant – the basic law was passed after much discussion. Directive 2008/114/ES still in its title contains the main objectives – *identification and designation of European Critical Infrastructure*.

The economic crisis led to a decline in new investment projects in energy infrastructure and to develop sustainable energy infrastructure, governments in the EU should create an environment of long-term energy policy that will encourage, nourish and support new investments in production energy. The inflow of investment capital in the sector is now much more difficult, and financing of energy projects noted a significant decline. A few years ago there was a great shortage of generating capacity, and investors eagerly studied projects meet the growing demand for energy globally. Now, when worldwide demand has fallen considerably, it seems that such investment opportunities are much less. Interests are mainly opportunities for investment in such technologies that increase energy efficiency or improve the integration of renewable energy in the system of distribution. One strategy for success in both areas is a stable, predictable, long-term energy policy that will attract investment and will be an engine of change associated with the development of sustainable energy infrastructure.

Energy infrastructure, reliability and environmental protection are the most important engines of industry and are key factors for the health of business and population. Energy supply security in addition include their quality. Business calls for reliable energy supplies in order to function smoothly. In some industries such as petroleum and metallurgy even an interruption of electricity can result in suspension for days of production and loss of revenue. Longer interruptions may even make companies start to consider moving their production facilities to more reliable sites. Another consideration is that the transmission and distribution network is very old. And although it is valid for many European countries, this factor has much influence in Bulgaria, as we strive to attract new investments. Generating capacity in the country are also very outdated and are more than 30 years old. Progress in performance and compatibility with environmental standards in the last three decades has largely remained outside the region due to lack of funds, and the result is that today there is an urgent need to upgrade the system and create investment opportunities in this process. Equally important is that the distribution networks do not have the flexibility to easily integrate itself into renewable energy. With a broad-generating opportunities and inclusion in the network of renewable energy, smaller countries are currently seeking long-term balancing mechanisms.

In 2012-2013 are planned changes which must have a significant effect on the management of water and energy sector in Bulgaria. Those changes will affect the overall economic development and will determine whether Bulgaria will be an attractive option for foreign investors and future projects. There are three specific areas of interest: the liberalization of the water sector, the final adoption of amendments to the energy from renewable sources and the release of the Energy Strategy of Bulgaria. All three are strategic guidelines that we observe carefully, to decide who is the best way to develop its presence in the local market.

You will need to focus future investment on upgrading transmission and distribution network and to build more generating capacity

of renewable energy. Upgrading the network with intelligent systems will improve the efficiency and reliability of supply of electricity, will offer the necessary flexibility for the integration of much larger amounts of green energy. The entire program within the EU for a larger share of electricity production from RES. Further progress, however, will only be possible to improve the resilience of critical energy infrastructure.

One of the main goals of critical energy infrastructure is reducing emissions of gases into the atmosphere. Huge challenge in energy is the objective of reducing greenhouse gases, which means the next 13 years to reduce the amount of CO₂ in energy consumption by at least 20%, maybe more. This will help a certain industry to transform itself into a highly effective economy based on low CO₂ consumption, able to deal confidently with future energy challenges. Again, we stress on unifying the country's energy policy for Europe to take a leading position globally in the preparation of a new industrial revolution that would be beneficial for both developed and developing countries, while accelerating the change to economic growth with low emissions energy and dramatically increasing the produced and used local energy with low emissions.

2. Policy for protection of critical energy infrastructure.

Critical infrastructures such as telecommunications, energy and transport perform essential functions in modern states. If their work is disrupted (through various effects), it can cause significant damage to the economy and society, and as a result of related interactions in today's networked world, to extend beyond national boundaries.

Critical infrastructure is determined by its importance to the state or society or if just a result of damage, failure or dysfunction of certain infrastructure occur lasting and significant impact on the state economy and the prosperity of citizens.

Coordination activities in the U.S. critical infrastructure protection (CIP) was originally created at the National Center for Infrastructure Protection, and then transferred to the newly

created Department of Homeland Security, and it is stated in the Homeland Security Act. As part of its policy of protecting critical infrastructure U.S.A adopted National Strategy for Critical Infrastructure Protection. Periodically they carry out national analysis to determine the sites of critical infrastructure by established methodology for their identification.

In Britain, several organizations are involved in activities of protection of critical infrastructure – Centre for the Protection of the National Infrastructure (CPNI) as an inter-departmental centre of the UK government and public – private organization Information Assurance Advisory Council. On the lower level activities are decentralized and are the responsibility of relevant line ministries. Britain has no overall concept for the evaluation and protection of critical infrastructure. The Centre focuses its efforts on these elements, without whose services the British economy and society will experience serious difficulties. The body also provides broad base of cooperation with various organizations concerned with issues of critical infrastructure, including academic and research organizations. The centre has special access to intelligence and other specific information that may be useful to it.

In Germany the protection of critical infrastructure in the beginning was perceived as physical protection of these facilities, but it undergoes rapid development. It is perceived that critical infrastructures are organizations or institutions vital to society, whose difficulty functioning or failure will lead to dramatic consequences for large populations.

Analysis of policies for protection of critical infrastructure of the leading countries and some international organizations clearly demonstrates a clear policy framework that directs the specific job. This framework includes the following elements:

- Highlighting the importance of the problem and its prioritization in national strategic documents at a high level;
- Legal regulation – by law or regulation;
- Establishment of a national coordinating body or explicit indication of re-

sponsibilities for the protection of critical infrastructure in institutions and departments;

- Establishment of establish national strategies, plans, programs to protect critical infrastructure;
- Identification of critical items, risks and threats, and priority measures to protect – through a common methodology for identification, public-private partnership and dialogue with business and society;
- Exchange of information between the coordinating body and other actors with respect to the protection of critical infrastructure – through information centers or other appropriate forms to exchange information between government, business community and citizens;
- Allocation of resources for information provision, capacity building, research, prevention, protection, training and education;
- Further analysis and evaluation;
- Public debate and public awareness.

Particularly important is the fact that the national critical infrastructure protection is not limited only to public sector and there is no need to impose national restrictions. International cooperation is an important element of overall policy and protection.

Bulgaria's policy on critical infrastructure protection is not clearly stated. For a comprehensive framework, it is first necessary to analyze all risks, both internal and of the international environment. During the empirical research and interviews during the project it became clear that there is no methodology for assessing threats and risks and thus the identification of critical infrastructure in Bulgaria. There is no clear mechanism and criteria for determining the national critical infrastructure. Legal definition of the term "critical infrastructure" is not clear.

Development of policies on protection of critical infrastructure, especially in critical energy infrastructure will help to harmonize the activities of the large number of participants in these processes, including those at national level, local governments, businesses (eg pro-

tection key infrastructure), various civic organizations, and regional and international institutions. During the empirical study was also identified problem with misunderstanding, scope and content of the term critical infrastructure.

The development of such a policy will assist the different actors in the field of critical infrastructure protection in relation to timing of operational decisions with their short and long term goals of national policy. This centralized process ensures optimal use of available resources, helping to avoid duplication and inconsistencies in decision making and their application in practice.

Discussion and adoption of one single strategic document on the protection of critical infrastructure guarantees a broad involvement of different actors in policy by deepening cooperation and discussion of professional, institutional and party level. This dialogue can help to build consensus on key national values and interests and the scope of threats to those interests and values.

Critical infrastructure protection is a national problem at high level as evidenced by the experience of developed countries. There is always clearly identified coordination body with tasks to formulate, carry out and coordinate efforts to protect critical infrastructure. This national body is missing in Bulgaria. It is necessary to define clearly the scope of responsibilities of each actor involved in the problems of CIP. In many cases, the protection of the CIP is seen by narrow departmental interests, or related to only some of the threats such as terrorism.

Individual functions are divided into different departments and on different occasions. For example, protection of critical infrastructure is set as a task of the State Agency "National Security" (SANS) and the Interior Ministry regarding the fight against terrorism and this is reflected in the National Plan for Combating Terrorism. National coordination in this direction is assigned to the Security Council to Council of Ministers, and the expertise on counter-terrorism was made by the Coordination Centre for combating terrorism (KTSPMT) in the National Security Service (NSS). After the establishment of SANS the

Coordination Centre was incorporated as a department within the structure of the agency.

After several transformations in the Ministry of the Interior was established Chief Directorate "Fire Safety and Protection of Population", which has mainly technical functions, but not political coordination. It is entrusted to the Secretary of the Interior Ministry. Bearing in mind the priorities of the Ministry at this stage, it can be concluded that protection of critical infrastructure is not among them. It is no coincidence that this term is missing in the Law of Ministry of Interior.

3. Opportunities to introduce the methodology of system analysis and processes management approach to protect critical energy infrastructure.

The project's results gave rise to the conclusion that the objects of critical energy infrastructure in Bulgaria form a complex and a big system. There are sufficient grounds for rational application of the methodology of system analysis in modeling such a system.

The system is so constructed that in case of failure of some individual elements, it retains its partial performance (iea property "robustness"). If, for example, a power unit of the NPP and TPP work with reduced capacity or fails, the energy system is able to offset the lack of sufficient power with other main or spare capacity.

Between elements of the system there are complex and heterogeneous connections. Connections are structural (including hierarchical) functional, causal, informational. As examples of structural relationships between elements can be identified: some of the sites of critical infrastructure are held by one entity, other arestate-owned and under the jurisdiction of a particular ministry. Functional relationships are expressed in the fact that the functioning of some systems strongly influence (both positively and negatively) the performance of others. Causal connections arise from the fact that the occurrence of failures (equipment damages, accidents, natural disasters, etc.) in one element can lead to cascading failures in other components. Disintegration of a dam, for example, can lead to disruption of road, energy, teleph-

ony, Internet and other communications, water supply systems, transmission networks and others. A significant proportion of links between elements of the system are informational. Most often such links exist within the subsystems. Insufficient development of relations between the subsystems for example can cause problem in need of early warning in case of fault or accident situation.

The system of critical energy infrastructure possesses property “integrity”. A separate observation of any element cannot give full idea for the whole system.

We believe that for the purpose of the study the system can be described in sufficient detail if determine and describe its subsystems, components and processes that affect one way or another their protection.

The system of critical energy infrastructure system is a subsystem of the critical infrastructure and, in turn, can be studied as a set of subsystems – oil and gas, refining, processing, storage and transmission pipelines, production and transmission of electricity¹

To elements of the system can be assigned:

1. Sites of critical infrastructure.
2. Threats to the functioning of the facilities and the system as a whole.
3. Organs and units which perform functions of protection.
4. Other interested persons.

We formulated a conclusion that there is not clear enough methodology for determining objects of critical infrastructure that can be applied to all levels and to justify the inclusion and exclusion of specific items. As a basis for research in this study is used a list of strategic objects and activities that are relevant to national security, (as defined by Council of Ministers decree)².

Threats to the functioning of the facilities and the overall system are studied and classified by various characteristics. Organs and units which perform the functions of protection are examined at three levels – central, re-

gional and siting.

The system also includes other stakeholders. These are other entities that have interests in the functioning of critical infrastructure sites and have potential to affect their performance. Such entities may be:

- Institutions financing the operation of objects and new installations of critical infrastructure.
- Nongovernmental organizations, examining these areas.
- Research organizations with potential for research in these areas.
- Professional organizations.

Processes that characterize the functioning and protection of critical infrastructure systems are very large numbers and are quite different in character. The study draws attention to those processes that are essential to the security of the operation of the system and its protection. The study identified the following processes:³

1. Analysis of international experience and best practices for critical infrastructure protection.
2. Analysis of threats.
3. Analysis of the vulnerability of objects.
4. Site assessment and inclusion/exclusion from the list of sites of critical infrastructure.
5. Policy formulation and policy adjustments to protect critical infrastructure at national, regional and municipal level.
6. Formulation of strategy and adjustments in the strategy to protect critical infrastructure at national, regional and municipal level.
7. Improvement of legislative base in the field of critical infrastructure protection.
8. Taking preventive measures to reduce threats and to anticipate impacts of anthropogenic origin.
9. Taking preventive measures to reduce threats and to anticipate effects of technogenic nature.
10. Taking measures to reduce the vulnerability of critical infrastructure sites.
11. Develop, review and improvement of methodologies for the implementation of

¹ Methodology for assessment of critical infrastructure. Electron-progress AD, 2007.

² Decree № 181 of July 20, 2009 to determine the strategic projects and activities that are relevant to national security.

³ The list is open and subject to development

processes 1 – 4.

12. Risk management of critical infrastructure sites.

The practice of business processes management around the world is used more widely. There are already enough theoretical and methodological developments, many countries and organizations have accumulated significant experience. The practice shows that the use of process approach leads to a series of beneficial effects, among which are essential:

- Production costs reduction.
- Increase the efficiency of processes.
- Increase the level of manageability, including improve the system of cost accounting, transparency in governance, accelerating the procedures for decision making.
- Reduce the impact of human factors.

We believe that despite the fact that the elements of "critical infrastructure" are parts both from the business sector and public sector, the basic principles of business processes management can be applied and its management.

4. Conclusions and recommendations for improving the system for protection of critical energy infrastructure

As a result of the research were drawn the following conclusions:

1. Protection of critical energy infrastructure is a complex and multi-faceted research issue. The complexity arises from the fact that the objects of this infrastructure are many, extremely diverse in their technical nature, and between them there is hardly traceable and various interconnections. Protection of critical energy infrastructure can be studied from various aspects – political, legal, technical, economic, organizational, etc. Each aspect in itself is an important research issue. This requires introducing certain restrictions in the future studies.

2. Many countries around the world are working for years on the problems of improving the protection of critical infrastructure. They have significant experience and best practices. Experience and best practices can be analyzed and used to improve the practice of

Bulgaria after the adjustment. Members of the European Union and the Union as a whole also have extensive experience. It is essential, however, to endeavor to harmonizing the terms, legislation and practices for protection of objects – common ownership of two or more countries.

3. The variety of objects of critical energy infrastructure and forms of ownership does not allow implementation of a unified mechanism for the management of their protection. A significant number of objects of critical energy infrastructure are private. This requires building a system for public-private partnership that balances the interests of the state, society and owners.

4. Criteria for selection of sites of critical energy infrastructure may not be the same for each country. Some are universal, but for others there must be taken into account geographic location, natural conditions, climatic conditions, level of economic development and others.

5. Strategic geographical location of Bulgaria provides good opportunities for building multinational objects of critical energy infrastructure. This, however, requires additional efforts to ensure their efficient protection.

6. Objects of critical energy infrastructure in Bulgaria are a complex, large system. Although its scope is not yet clearly defined, it is possible and appropriate it to be analyzed by the methods of system analysis.

7. Practices of protection of critical energy infrastructure management in Bulgaria can be improved if they are implemented: system analysis methods, rational methods of resources management and methods of risk management.

8. Highly mobile environment and constantly changing risks to the objects of critical energy infrastructure require actions for its protection to be of strategically oriented and oriented towards the future. These actions should be viewed as a system.

9. Applying the methods of systems analysis will provide unification and consistency of actions taken to protect critical energy infrastructure. Establishment of a system of measures for protection of critical infrastructure will facilitate the exchange of information

and knowledge between objects and overcome cross sectorial and cross territorial boundaries between them.

10. The application of rational methods of resources management will improve the effectiveness and efficiency of their use. The introduction of risk management methods will provide an opportunity for dealing with risks, reducing the likelihood of risk events and reduce the negative impact (damage) incurred.

11. Existing threats to critical energy infrastructure and the likelihood of emergence of new threats require the introduction of methods of managing risk in building protection system. Individual countries have already established their own standards for risk management. Their experience can be adapted and used under the conditions of Bulgaria.

12. The specificity of the objects of critical energy infrastructure in its various sectors, existing risks and threats and differences in the processes require specific methods of protection and risk management to be different for different sectors. Simultaneously it is possible and advisable to develop a common methodology, common policy and strategy for protection.

13. It is advisable the analysis, forecasts and formulation of specific actions for the protection to be distinguished in several levels – European, national, regional and municipal.

14. Practice on protection of critical energy infrastructure in Bulgaria needs improvement. The main weaknesses are due to lack of orderliness in the implementation of actions and insufficient application of rational methods of management of resources devoted to development of objects of critical energy infrastructure.

The research team of this study accepts it as a first step towards development of a comprehensive model for the protection of critical infrastructure. The results can be further developed in the theoretical, methodological and practical terms in the following areas:

In theoretical terms:

Final clarification of the concept of term "critical energy infrastructure."

Investigation of mechanisms to encourage all stakeholders relevant to the functioning of the objects of critical energy infrastructure to

implement the activities under its protection.

In methodological terms

Development of methodology for risk management for objects of critical energy infrastructure.

Development of methodology for the protection of critical energy infrastructure at different levels – European, national, regional and municipal as well as for various sectors.

Adapting the methodology for business process management to the specific field of protection of critical energy infrastructure.

In practical terms

Development of methodologies for assessing and managing risk in a particular objects.

Development of methodologies for managing processes for the protection of critical energy infrastructure.

References

- Bundesamt fuer Sicherheit in der Informationstechnik, Critical Infrastructure Protection: Survey of World-Wide Activities, Jörn Brömmelhörster, Sandra Fabry and Nico Wirtz for the BSI
- Carl Roper, Risk Management for Security Professionals, Butterworth-Heinemann, 1999.
- Cooper D, Grey S, Walker P, Raymond G, Project Risk Management Guidelines, John Wiley and Sons, West Sussex, 2005.
- Critical Infrastructures: Background, Policy and Implementation, CRS Report for Congress, RL30153, 2007, John D. Moteff, <http://openocrs.com/>
- US national Security Strategy, 2006
- Bundesamt fuer Sicherheit in der Informationstechnik, Critical Infrastructure Protection: Survey of World-Wide Activities, Jörn Brömmelhörster, Sandra Fabry and Nico Wirtz for the BSI
- <http://www.cpni.gov.uk/default.aspx>
- Critical Infrastructures: What Makes an Infrastructure Critical?, 2003, CRS Report for Congress, John Moteff, Claudia Copeland, and John Fischer, RL31556, <http://openocrs.com/>
- Emergency Management Australia, Critical in-

- frastructureemergencyriskmanagementandassurance – Handbook, 2003.
- EuropeanProgrammeforCriticalInfrastructureProtection, 2006.
- Green Paper on a EuropeanProgrammeforCriticalInfrastructureProtection, 2005.
- Narich, R, “Criticalinfrastructure, continuity of servicesandinternationalcooperation”, Int. J. CriticalInfrastructures, Vol. 1, Nos. 2/3, 2005.
- National StrategyforCriticalInfrastructureProtection, Berlin, June, 2009.
- National Security Policy, DCAF, 2005, Series:
- Backgrounder
- Protection of CriticalInfrastructures – BaselineProtectionConcept, Recommendation of Companies, FederalMinistry of theInterior.
- Threats to Canada’sCriticalInfrastructure, March 2003.
- Zlateva P. (2009). Somemethodsforriskassessment of criticalinfrastructureelements, Int. conf. “Businessandscienceforsecurityanddefenceindustrial R&D”, 14-15 May, 2009, Sofia.

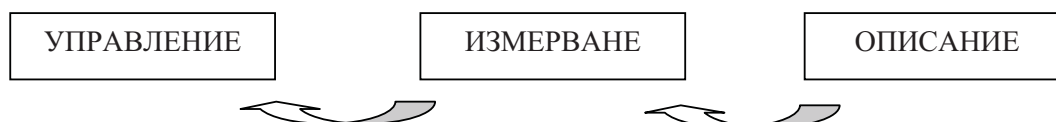
ОЦЕНЯВАНЕ НА ИНОВАЦИОННАТА ДЕЙНОСТ НА БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИЯ

Доц. д-р инж. Венелин ГЕОРГИЕВ

Катедра „Национално и регионална сигурност”, УНСС

Изграждането, поддържането и прилагането на достатъчно ефективни стратегии и средства (инструменти) за оценяване на иновационната дейност на бизнес организацията представлява съществен елемент и параметър на ефективността на тази бизнес организация като цяло. В противния случай, т.е. при отсъствие на подобни инструменти, невъзможността да бъдат измерени и оценени резултатите от иновационната дейност без съмнение затрудняват управленския процес в бизнес организацията и намаляват конкурентните предимства, въз-

можностите за утвърждаване на пазара и излизане на нови пазари. При построяване на механизма за оценяване на иновационната дейност на бизнес организацията се залага на познатото класическо разбиране, според което за да бъде управлявана една дейност (процес) се изисква да могат да бъдат измервани получаваните от нея резултати, което пък от своя страна налага управляваната дейност добре да се познава, т.е. да може да бъде подробно и достоверно описана (фиг. 1).



Фиг. 1. Триада на управлението на дейност (процес) на бизнес организация

Навлизайки по-подробно в съдържанието на триадата, представена на фигура 1, могат да бъдат дефинирани особеностите на всеки от трите елемента (компонента) от гледна точка на оценяване на иновационната дейност на бизнес организацията. По отношение на управлението съществуват множество дефиниции, които се различават по между си по предмета (гледната точка) за дефиниране на този тип човешка (бизнес) дейност. В опита да бъде максимално обобщено съдържанието на тези дефиниции, с цел да се достигне до една, която по подходящ начин ги обобщава, може да се каже, че управлението представлява процес на взимане на решения. При разглеждане на процеса на оценяване на иновационната дейност на бизнес организацията като част от общия управленски процес, взиманите ре-

шения могат да бъдат разделени на две основни групи. Първата група решения включва онези, които попадат в правомощията на предприемачите (собствениците на бизнес организацията), с помощта на които се задават рамката и целите в областта на иновациите, отговарящи на мотивите и изискванията за поддържане и развитие на бизнеса (виж фиг. 2). Втората група решения могат да бъдат определени като мениджърски решения (решения на мениджъра на бизнес организацията), с които се създават условия за постигане на целите, поставени чрез решенията и изискванията на собствениците на бизнеса (предприемачите). Основната разлика между двете групи решения е в това, че докато първите дефинират общите стратегически цели на бизнес организацията по отношение на иновацион-

ната дейност, то вторите определят стъпките (последователността) и средствата (инструментите) за последователно достигане на зададените стратегически цели.

Вторият компонент на триадата от фиг. 1 е свързан със създаване на условия за измерване на резултатите от иновационната дейност на бизнес организацията. За

тази цел се използва също класически инструмент, каквато е балансираната система от показатели за ефективност (balanced scorecard). Изграждането на подобна система преминава през няколко последователни стъпки като технологията е показана схематично на фиг. 3.



Фиг. 2. Видове управленски решения по отношение на иновационната дейност на бизнес организацията

Реализирането на третия компонент от триадата на фиг. 1, т.е. описание на иновационната дейност на бизнес организацията е възможно с помощта на добре познатото в науката и практиката средство каквото е стратегическата карта (strategic card) (виж фиг. 3). Технологията за разработване на стратегическа карта на иновационната дейност на бизнес организация е разгледана подробно по-късно в съдържанието на материала.

Използването на стратегическа карта като инструмент при оценяване на иновационната дейност на бизнес организацията предоставя следните по-съществени предимства:

- постигане на желаната степен на детайлизираност и разбираемост при представяне на иновационния процес на бизнес организацията пред

изпълнителите и субектите от външната среда (партньори, клиенти, доставчици и т.н.);

- илюстриране на динамиката в развитието на иновационната дейност във времето;
- внасяне на модулност и фокусираност на съдържанието на иновационната дейност по отношение на отделните фирмени политики и управленски направления;
- гарантиране на единен и последователен начин за описание на иновационната дейност на бизнес организацията, с използването на който целите не само се дефинират, но се и управляват.

Стратегическата карта на иновационната дейност на бизнес организацията се разработва при спазване на няколко важни

принципа. На първо място стои принципа за балансиране на противоречащите си сили. Като пример: инвестициите в нематериалните активи на иновационната дейност с цел постигане на дългосрочни резултати често пъти противоречат с целите за съкращаване на разходите за постигане на краткосрочна ефективност на бизнес организацията. Постигането на фирмените цели в тяхната комплексност налага намиране на баланс между размера на необходимите инвестиции и нормата за икономия на ресурси.

Вторият принцип е свързан с факта, че устойчива стойност в областта на иновациите се създава чрез вътрешните процеси и нематериалните активи на иновационната система на бизнес организацията. Стратегическата карта на иновационната дейност описва жизнено важните вътрешни процеси (стратегически теми). Прилагането на подобен подход позволява оценката на иновационната дейност на бизнес организацията да бъде изградена на базата на взаимно допълващи се и синхронно развиващи се стратегически теми.



Фиг. 3. Стъпки от технологиите за разработване на стратегическа карта и балансирана система от показатели за ефективност при оценяване на иновационната дейност на бизнес организация

Третият принцип се отнася до това че, стратегическото съответствие определя стойността на нематериалните активи на иновационната система на бизнес организацията. Процесът на създаване на стойност от нематериалните активи в областта на иновациите се характеризира със следните особености:

- създаването на стойност от нематериалните активи има непряк характер. Нематериалните активи като знания, мотивация, технологии, организационна култура и т.н. рядко оказват пряко въздействие върху показателите, описващи финансовите резултати в областта на иновационната дейност. Това става с помощта на верига от

причинно-следствени връзки, дефинирани и представени чрез стратегическата карта.

- *стойността, създавана от нематериалните активи, има контекстуален характер* и се определя от съответствието им на иновационната стратегия на бизнес организацията. Съществуването на различия между качеството на нематериалните активи на иновационната система и стратегическите изисквания към тях е индикатор за очакваната ниска стойност, създавана от тези нематериални активи.

- *стойността, създавана от нематериалните активи, има потенциален характер.* Инвестициите в нематериалните активи в областта на иновациите се характеризират с потенциална, а не с пазарна стойност и само вътрешните процеси на иновационната система на бизнес организацията могат да трансформират тази потенциална стойност в пазарна. Очевидно, наличието в иновационния процес на нематериални ресурси с огромен потенциал само по себе си не е достатъчна гаранция за постигане на устойчива стойност, в случай, че прилаганите вътрешни процеси в иновационната система са неефективни и не създават условия за реализиране на този потенциал.

- *съществува взаимна обвързаност между активите на иновационната система,* поради която сами по себе си нематериалните активи рядко могат да създадат стойност, тъй като те не притежават такава, изолирани от организацията (системата) и нейната иновационна стратегия. Устойчива стойност се създава при синхронизиране на нематериалните и материалните активи на иновационната система на бизнес организацията.

В стратегическата карта, целите и подцелите на бизнес организацията в областта на иновационната дейност се моделират в четири направления (виж фиг. 4). Направлението “Условия за дейността на БО” дава отговор на въпроса как да се инвестира в персонала, технологиите, инфраструктурата и организационната култура за да се превърне иновационната стратегия в реалност. Направлението “Процеси на БО” представя отговора на въпроса какви процеси следва да се внедрят или подобрят с

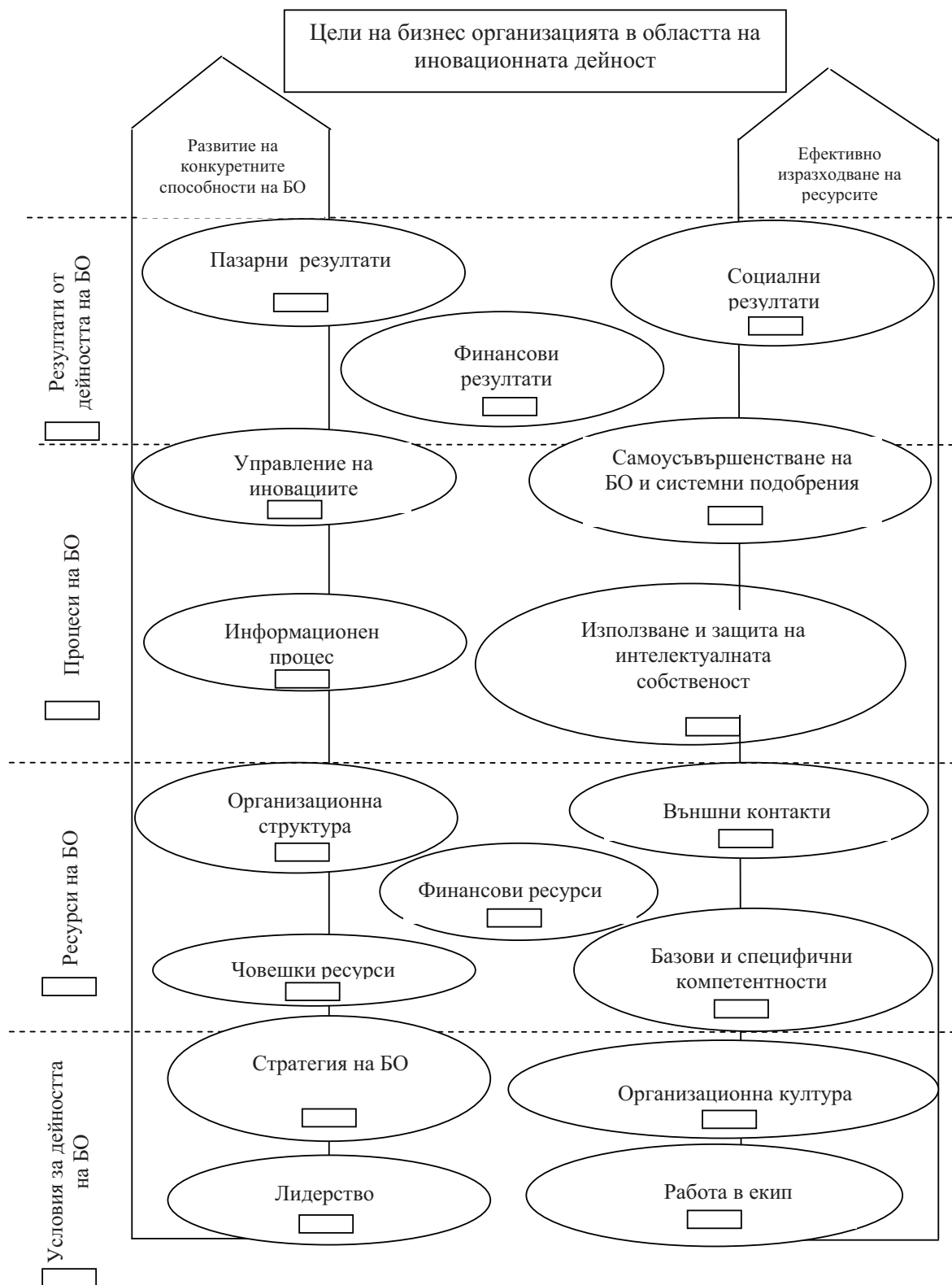
цел реализиране на иновационната стратегия на бизнес организацията. Направлението “Ресурси на БО” отговаря на въпроса правилно и в съответствие със стратегическите цели ли се управляват разполагаемите ресурси в интерес на иновационната дейност. Направлението “Резултати от дейността на БО” дава отговор на въпроса постига ли се в областта на иновациите онова, което предприемачите, стратегическият мениджмънт, партньорите и потребителите очакват. Всяко от изброените четири направления от стратегическата карта включва в своето съдържание тематични области, чиято цел е конкретизиране и детайлизиране на тематика в съответното направление.

Стратегическата карта на иновационната дейност на бизнес организацията визуализира причинно-следствените връзки между целите, направленията и тематичните области на иновационната стратегия.

Тя описва логиката на стратегията като дефинира жизнено важните и създаващи стойност вътрешни процеси и необходимите нематериални и материални активи за постигане на иновационните цели и задачи.

Как работи стратегическата карта на иновационната дейност на бизнес организацията може да се опише с помощта на следния пример (виж фиг. 4): в случай, че бизнес организацията разполага с достатъчно ефективна иновационна стратегия и организационна култура, те ще й дадат възможност за изграждане на необходимите специфични компетенции и полезни външни контакти. От своя страна последните без съмнение ще подпомогнат управлението на иновационната дейност и самосъвършенстването на бизнес организацията, а като краен резултат може да се очаква постигането на по-добри пазарни и финансови резултати за бизнес организацията.

Другото средство (инструмент), с приложение при оценяване на иновационната дейност на бизнес организацията е балансираната система от показатели за ефективност, която е предназначена да осигури системен подход при определяне на показателите и измерване на постигнатото в четирите направления и отделните тематични области, описани в стратегическата карта на



Фиг. 4. Стратегическа карта на иновационната дейност на бизнес организация

СТРАТЕГИЧЕСКА КАРТА		Б С П Е		ПЛАН ЗА ДЕЙСТВИЕ	
НАПРАВЛЕНИЕ	ТЕМАТИЧНА ОБЛАСТ	ПОКАЗАТЕЛ	ЦЕЛЕВА СТОЙНОСТ	ПРОГРАМА/ПРОЕКТ	БЮДЖЕТ
Резултати от дейността на БО	Финансови и оперативни	Намаляване на разходите	с 5%		
	Пазарни	Увеличаване на пазарния дял	с 3%		
	Социални	Нарастване на доходите на персонала	с 5%		
Процеси на БО	Използване и защита на резултатите от RDI				
	Управление на RDI-дейностите				
	Самоусъвършенстване на БО и системни подобрения				
Ресурси на БО	Човешки капитал				
	Базови и специфични компетенции				
	Организационна структура				
	Външни контакти на БО				
Условия за дейността на БО	Стратегия на БО				
	Организационна култура				
	Лидерство и работа в екип				

Фиг. 5. Интегриран модел на стратегическа карта и балансирана система от показатели за ефективност на иновационната дейност, допълнен с програмите и бюджета за иновации на бизнес организацията

иновационната дейност¹. Тя трансформира целите от стратегическата карта в конкретни задачи, изпълнението на които се измерва с помощта на показатели, за които са определени целеви стойности и които по-лесно се възприемат от изпълнителите. Нещо повече, показателите за измерване на степента за изпълнение на иновационните задачи позволяват на изпълнителите да определят своето място и принос към реализиране на иновационната стратегия на бизнес организацията, което повишава тяхната приобщеност (ангажираност) към целите и им носи съответстващо удовлетворение.

С разработването на балансирана система от показатели за ефективност на иновационната дейност на бизнес организацията се цели покриване на следните изисквания:

- с помощта на показателите за ефективност да може да се измерва реализираната степен на приспособеност на различните иновационни процеси към постигане на поставените в стратегията цели, т.е. ефективността на иновационната дейност;
- показателите за ефективност да да-

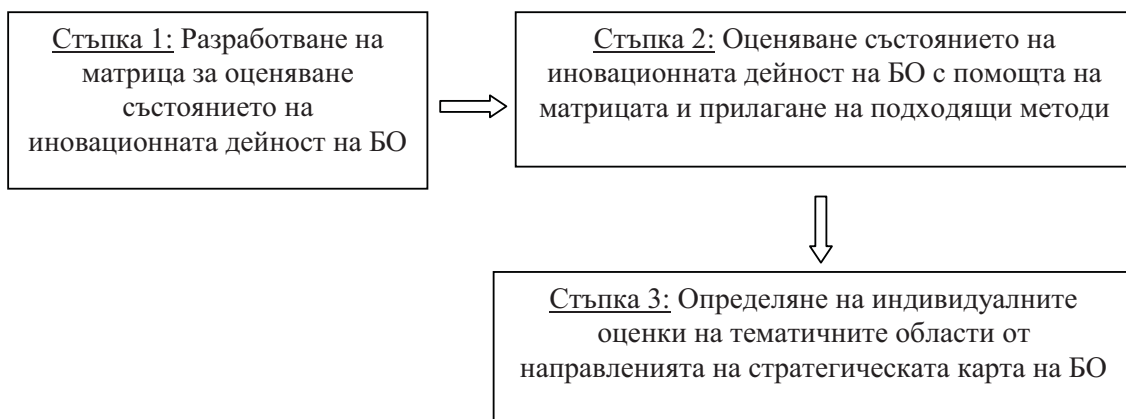
ват възможност за измерване на съвкупността от резултати в областта на иновациите на бизнес организацията по системен начин;

- целевите стойности на показателите за ефективност да бъдат балансиранни, т.е. показателите, с помощта на които се измерват свързани цели, постигнати при участие на различни субекти на иновационната система, да притежават взаимно свързани и допустими целеви стойности.

Ефективността на оценяването на иновационната дейност на бизнес организацията в значителна степен зависи от успешното интегриране и синхронизиране на стратегическата карта и балансираната система от показатели за ефективност с програмите, проектите и бюджета за иновации на бизнес организацията. Видът на подобен интегриран модел на стратегическа карта, балансирана система от показатели за ефективност на иновационната дейност на бизнес организацията и иновационни програми, проекти и бюджет (план за действие) е представен на фигура 5.

Процесът на непосредствено оценяване на иновационната дейност на бизнес организацията преминава през няколко основни стъпки, съдържанието и последователността на които е показано на фигура 6.

¹ Каплан Р., Д. Нортън. Балансирана система от показатели за ефективност. Класика и стил, София, 2006



Фиг. 6. Стъпки от процеса на непосредствено оценяване на иновационната дейност на бизнес организация

СЪДЪРЖАНИЕ НА НАПРАВЛЕНИЯТА И ТЕМАТИЧНИТЕ ОБЛАСТИ НА ИНОВАЦИОННАТА ДЕЙНОСТ В БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИЯТА	подход					изпълнение				
	не съществува	реактивен	дефиниран	интегриран	отличен	тегло на оценката	слабо	недостатъчно	задоволително	много добро
										отлично
										тегло на оценката

Фиг. 7. Скала за оценяване на иновационната дейност на бизнес организацията

Едната от дименсиите на матрицата за оценяване на иновационната дейност на бизнес организацията включва направленията и тематичните области от стратегическата карта като за всяко от тях са формулирани въпроси, при отговорите на които с помощта на подходяща скала се определят съответните оценки. Втората дименсия на матрицата включва скалата за оценяване на иновационната дейностна бизнес организацията по направления, тематични области и конкретни въпроси (виж фиг. 7)¹.

За скалата за оценяване са характерни следните особености:

- скалата дава възможност да се оценява иновационната дейност на бизнес организацията като намерение (подход), т.е. като качество на съответните управленски решения и като изпълнение, т.е. като постигнати резултати от иновационната дейност. Подобно разделяне на оценките дава възможност да се направи преценка на какво точно се дължат евентуалните слабости

в иновационната дейност – дали на ниското качество на управленските решения (т.е. на недостатъчно ефективни намерения на мениджмънта на бизнес организацията) или на нисък изпълнителски потенциал, който не успява да реализира иновационните решения на изискващото се като качество ниво. Очевидно и разбираемо е, че подобен подход на оценяване е допустим и възможен само при три от направленията на стратегическата карта на иновационната дейност на бизнес организацията и не е приложим за направления „Резултати от дейността на бизнес организацията”, които не се измерват като намерения, а само като крайни резултати.

- скалата дава възможност за определяне на качествена оценка по всеки от въпросите, включени в съдържанието на матрицата. За преминаване към количествени оценки могат да бъдат използвани сравнителни скали от типа на тази, показана в таблица 1.

¹ Innovation Scoring. Support Manual. 2006

Таблица 1

Сравнителна скала за преминаване от качествени към количествени оценки на иновационната дейност на бизнес организацията

Качествена оценка – подход	Количествена оценка	Качествена оценка - изпълнение
Не съществува	2	Слабо
Реактивен	3	Недостатъчно
Дефиниран	4	Задоволително
Интегриран	5	Много добро
Отличен	6	Отлично

Практическата реализация на оценяването на иновационната дейност изисква изграждане на логика за трансформиране (интерпретиране) на качествените оценки в количествени. Един от възможните начини (логика) за преминаване от качествена към количествена оценка на иновационната дейност на бизнес организацията е представен в таблица 2.

- скалата дава възможност за диференциране с помощта на теглови коефициенти на оценката по всеки от въпросите на базата на тяхната важност за иновационната дейност на бизнес организацията. В подобни случаи крайната оценка по всеки от въпросите в матрицата се получава като произведение на абсолютната стойност на

оценката и стойността на съответния теглови коефициент. Не бива да се забравя изискването за това сумата от тегловите коефициенти в рамките на една тематична област от стратегическата карта да бъде равна на единица.

- скалата дава възможност чрез сумиране на крайните оценки по всеки от въпросите да се определи и оценка за всяка от тематичните области в рамките на четирите направления на стратегическата карта за иновационната дейност на бизнес организацията;

- скалата предоставя възможност за динамизиране на оценката на иновационната дейност на бизнес организацията чрез определяне на пределни норми (прагове) на общите оценки на тематичните области, на базата на които и на собствените си оценки тематичните области се разпределят в области, означени като „добре развити”, „задоволителни”, „незадоволителни”, „слаби” и т.н. Този подход позволява оценяване на бъдещи управленски решения по въпроси от различните тематични области, т.е. ако едно управленско решение способства за преместването на дадена тематична област от зоната на „слабите” оценки към зоната на „добре развитите” оценки, то може да се приеме, че същото това решение е достатъчно ефективно и води до развитие на иновационната дейност на бизнес организацията. Обратното също е вярно.

Таблица 2

Количествена интерпретация на качествените оценки на иновационната дейност на бизнес организацията

Количествена оценка	Качествена оценка	Интерпретация
Оценяване на подхода към иновационните дейности		
2	Не съществува	БО не прилага стратегически подход към своите иновационни дейности
3	Реактивен	БО обръща внимание на иновационните дейности само като реакция на промените във външната среда (пазара, конкурентите)
4	Дефиниран	БО разполага с дефиниран стратегически подход към иновационните дейности, който е по-скоро конвенционален (тривиален, шаблонен)

Количествена оценка	Качествена оценка	Интерпретация
5	Интегриран	БО разполага със специфичен (отговарящ на особеностите на дейността) стратегически подход към иновационните дейности, който прилага в практиката
6	Отличен	БО разполага с напълно разработен и внедрен подход към иновационните дейности, който и осигурява конкурентни предимства и я прави разпознаваема сред партньорите и конкурентите
Оценяване на изпълнението (резултатите) на иновационните дейности		
2	Слабо	БО не следва ясна стратегия по отношение на своите иновационни дейности
3	Недостатъчно	БО следва някаква стратегия по отношение на своите иновационни дейности, която не е официално представена и среща административни ограничения
4	Задоволително	БО следва ясна стратегия по отношение на своите иновационни дейности с активно участие на мениджмънта от всички нива
5	Много добро	БО следва ясна стратегия по отношение на своите иновационни дейности с активно участие на мениджмънта от всички нива, лидерите от средни управленски нива и изпълнителите (персонала)
6	Отлично	БО следва ясна стратегия по отношение на своите иновационни дейности, която е превърната в съвкупност от изрично дефинирани и правилно разбирани от всички цели и действия, на чиято база се създават специфични компетенции, даващи конкурентни предимства

Оценяването на въпросите (факторите) от матрицата се извършва на две нива на обобщеност:

Първо ниво: Оценяване на отделните въпроси (фактори)

На база на резултатите от експертната оценка (от попълнените анкетни карти) се определя средната оценка за всеки въпрос (фактор) от матрицата с помощта на формулата:

$$\text{средна оценка}_i = \frac{\sum_{j=1}^m P_j^i}{m} \quad (1)$$

Предварително, с помощта на математически апарат, се установява и доказва съществуването на достатъчна степен на съгласуваност между мненията на експертите и се валидира оценката на степента на съгласуваност.

Възможно е да се построят хистограми на въпросите (факторите) за всяка от тематичните области, на чиято база да се определят най-съществените (значимите) проблеми пред мениджмънта на бизнес организацията в областта на иновационната дейност. За целта се приема, че въпросите от матрицата, чиято средна оценка е над 75% от максималната не попадат в областта на неотложните управленски решения и респективно въпросите, чиято средна оценка е под 75% от максималната оценка попадат в областта на неотложните управленски решения. От таблица 1 се вижда, че максималната количествена оценка на въпросите е 6, при което за границата на разделяне на двете групи фактори се получава: $75\% \times 6 = 0,75 \times 6 = 4,50$

Второ ниво

Получаване на обобщена (обща) оценка за всяка от тематичните области, включени в четирите направления на стратеги-

ческата карта за иновационната дейност на бизнес организацията.

Общата (обобщената) оценка на всяка от тематичните области се определя по формулата:

$$\text{обща оценка} = \sum_{i=1}^n a_i \cdot P_i \quad (2)$$

където: a_i – тегловият коефициент на i -я фактор (въпрос) от съответната тематична област
 P_i – средната оценка на i -я фактор (въпрос) от съответната тематична област
 n – брой на факторите (въпросите) в съответната тематична област

Като пример за матрица за оценяване на иновационната дейност на бизнес организация може да се приеме следното съдържание на въпросите от тематичните области на направленията на стратегическата карта:

Направление

„Условия за дейността на БО“

Тематична област: Иновационна стратегия на БО

1. Бизнес организацията има ясна и официална иновационна стратегия, в чието разработване е участвал целия персонал.
2. На иновационната стратегия се гледа като на план за действие с количествено дефинирани средно- и дългосрочни цели.
3. Бизнес организацията разполага с маркетингова стратегия, която поддържа иновационната дейност с подходящи модели и процеси.
4. Бизнес организацията има изградена система за следене на измененията в околната среда и използва резултатите от нея при разработване или актуализиране на своята стратегия.

Тематична област: Организационна култура

1. Организационните ценности подкрепят адаптивността, самоусъвършенстването и системните подобрения в бизнес организацията.
2. Организационните ценности са в подкрепа на външните връзки и сътрудни-

чество на бизнес организацията.

3. Вътрешните комуникации в бизнес организацията интегрират различни гледни точки с помощта на формални и неформални механизми за събиране, натрупване и обработване на информация както и за споделяне на знания.

Тематични области:

Лидерство и работа в екип

1. Топ мениджмънта на бизнес организацията успява да трансферира своята визия за иновациите, с което подпомага/ориентира останалите мениджъри при определяне на целите на управлението.
2. Топ мениджмънта на бизнес организацията разчита на лидерите и лидерството за справяне с предизвикателствата (барьерите) пред иновационната дейност.
3. Организационната структура на бизнес организацията стимулира появата на лидери в областта на изследванията и иновациите чрез делегиране на правомощия и децентрализация.
4. Топ мениджмънта проявява инициативност, поема отговорност и подкрепя усилията при управление на иновационната дейност.

Направление „Ресурси на БО“

Тематична област: Човешки ресурси

1. Политиката на бизнес организацията за управление на човешките ресурси е ориентирана към използване предимствата на иновациите.
2. В политиката на бизнес организацията за управление на човешките ресурси е включено обучение на персонала в областта на иновациите.
3. Бизнес организацията подкрепя и стимулира иновационната активност на своите служители.
4. Иновативните способности са сред факторите, отчитани при подбор, назначаване и развитие на персонала на бизнес организацията.

Тематична област: Базови и специфични компетенции

1. Бизнес организацията систематично идентифицира и планира изграждането на

необходимите базови и специфични компетенции.

2. Бизнес организацията разполага с необходимите компетенции за управление на своите иновационни дейности.

4. Бизнес организацията разполага със специфични компетенции, свързани с нейната дейност (продукт, услуга).

5. Бизнес организацията разполага с необходимите ѝ маркетингови компетенции.

Тематична област: Организационна структура

1. Организационната структура на бизнес организацията е изградена с отчитане на изискванията (особеностите) на иновационните дейности.

2. Организационната структура на бизнес организацията позволява ефективно управление на знанията.

3. Бизнес организацията разполага с изградена информационно-комуникационна система, която е в услуга на иновациите.

Тематична област: Външни контакти на бизнес организацията

1. Бизнес организацията развива по системен начин отношенията си с външни партньори в областта на иновациите.

2. Бизнес организацията прилага мрежовия подход за управление, в това число и при иновациите.

Направление „Процеси на БО”

Тематична област: Управление на иновационната дейност на БО

1. Бизнес организацията разполага със структуриран процес за планиране, организиране, мониторинг и контрол на своите иновационни дейности и проекти.

2. Бизнес организацията разполага със систематичен процес за идентифициране на своите очаквания и потребности, а също така и на пазарните възможности.

3. Бизнес организацията разполага със структуриран процес за генериране и избор на нови идеи и концепции за продукти, процеси, организационни и маркетингови модели и методи.

4. Бизнес организацията полага усилия

за изграждане и поддържане на сътрудничество между своите организационни структури.

5. Бизнес организацията успява да дефинира своите иновационни проекти по начин, разбираем за мениджърите и изпълнителите.

Тематична област: Използване и защита на резултатите от иновационната дейност на БО

1. Бизнес организацията разполага със структуриран процес за натрупване и използване на резултатите от своите иновационни проекти.

2. Бизнес организацията разполага със системен процес за защита на интелектуалната собственост и резултатите от иновационните проекти, който се разбира и споделя от персонала.

Тематична област:

Самоусъвършенстване на БО и системни подобрения

1. Бизнес организацията използва "поуките от практиката" в процеса на своето усъвършенстване.

2. Бизнес организацията разполага със структуриран процес за събиране, изучаване, адаптиране и прилагане на добри практики в иновационната дейност.

Направление

„Резултати от дейността на БО”

Тематична област: Финансови и оперативни резултати

1. Иновационните дейности имат положителен принос към финансовата стабилност и финансовото развитие на бизнес организацията.

2. Интелектуалния потенциал на бизнес организацията има положителен принос към нейната финансова стабилност и финансово развитие.

3. Възвръщаемостта от иновационните проекти на бизнес организацията е висока от приетата инвестиционна норма.

4. Бизнес организацията използва интегрирана оценка на инвестиционния риск при избора на своите иновационни проекти.

Тематична област: Пазарни резултати

1. Иновационната дейност на бизнес организацията дава възможност за разширяване на пазарния дял, за излизане на нови пазари и за създаване на нови пазари.

2. Създаването на нови продукти, процеси, организационни и маркетингови модели и методи има положителен ефект върху бизнеса на организацията.

3. Иновациите имат положителен ефект върху репутацията и имиджа на бизнес организацията на пазара.

Тематична област: Социални резултати

1. Иновациите на бизнес организацията имат положителен ефект върху дейността чрез създаване на нови квалифицирани работни места.

Като обобщение на описания подход за оценяване на иновационната дейност на бизнес организацията може да бъде структуриран процесът на оценяване в следните няколко стъпки:

- генериране (създаване) на матрицата за оценяване на иновационната дейност;
- извършване на оценяването с помощта на матрицата и по подходящ

начин (например чрез провеждане на експертна оценка);

- обработване на получените резултати и определяне на крайните оценки за тематичните области от стратегическата карта;
- докладване пред мениджърите (предприемачите) на резултатите от оценката и препоръките към развитието на иновационната дейност на бизнес организацията.

Съдържанието на първата стъпка отговаря на фазата „описание на иновационната дейност“ (виж фиг. 1), на втората и третата стъпка – на фазата „измерване на иновационната дейност“, на четвъртата стъпка – на фазата „управление на иновационната дейност“. Разбира се, сами по себе си резултатите от оценяването на иновационната дейност на бизнес организацията не са в състояние да предоставят на предприемачите (мениджърите) готови управленски решения, но при всички случаи помагат при взимането на подобни решения като ги правят по-информирани и базирани на знанието.

EVALUATION OF INNOVATION IN BUSINESS ORGANIZATION

Assoc. Prof. Dr. Venelin GEORGIEV, Dipl. Eng.

National and Regional Security Department, UNWE

Building, maintenance and application of effective strategies and tools for evaluating the innovations in business organization is an essential element and a parameter of the effectiveness of the business organization as a whole. Otherwise, ie in the absence of such tools, the inability to measure and evaluate the results of innovations no doubt hinder the management process in business organization and reduce the competitive advantages, oppor-

tunities for strengthening the marketplace and entering new markets. The process of building a mechanism for evaluating the innovations of business organization relies on the familiar classic perception: to be managed an activity (process) is required the results obtained from it to be measured, which needs the managed activity to be described in detail and in a reliable way (Fig. 1).

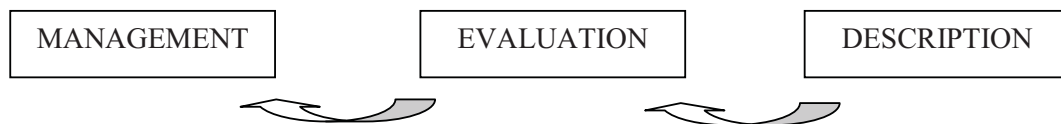


Fig. 1. Triad of business organization management processes (activities)

Entering in details in the content of the triad, presented in Figure 1, the specificities of each of the three elements (components) could be defined in terms of evaluation of innovations in business organization. On management, there are many definitions, which differ among themselves on the subject (perspective) to define this type of human (business) activity. In an attempt the content of these definitions to be summarized in order to reach the one that adequately summarize them; we can say that management is a process of decision making. In examining the process of evaluating the innovations in business organization as a part of the overall management process, the related decisions could be divided into two main groups. The first group includes those decisions that fall within the competence of entrepreneurs (business owners), through which a framework and innovation targets are defined in extend, respective to the reasons and requirements for

maintenance and development of business (see Figure 2.). The second group of decisions could be determined as management decisions (decisions of the manager of the business organization), which create conditions for achieving the goals set by the decisions and requirements of business owners (entrepreneurs). The main difference between the two groups of decisions is that while the first defines the overall strategic objectives of the business organization in terms of innovations, the second determine the steps (sequence) and means (tools) to consistently achieve set goals.

The second component of the triad on Fig. 1 is related to the creation of appropriate conditions for measuring the results from innovations in business organization. For this purpose, classical instruments such as the Balanced Scorecard are used. Building such a system goes through several steps as it is shown schematically on Fig. 3.

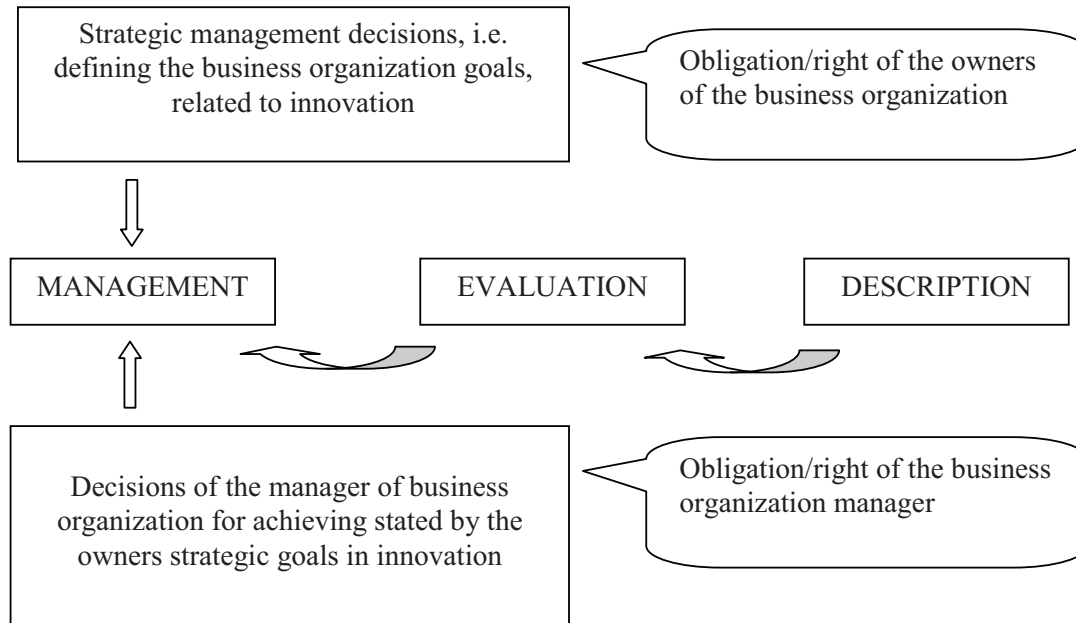


Fig. 2. Management decision types, related to the innovations in business organization

The implementation of the third component of the triad on Fig. 1, ie description of the innovations in business organization is possible by using well-known in the science and practice means as a strategic map or a strategic card (see Fig. 3). The technology of development a strategic map of innovations in business organization is discussed in detail later in the content of the article.

Using the strategic map as a tool for evaluation of innovations in business organization, provides the following significant advantages:

Achieving the desired degree of details in the presentation and understanding of the innovation process in business organization for the employees and the subjects from the external environment (partners, customers, suppliers, etc.);

Illustrate the dynamics of innovations over time;

Introduction of modularity and focus oriented content of innovation in terms of individual corporate policies and management directions (or functions);

Ensuring a uniform and consistent way for description the innovations in business organization that guarantees the innovations to be not only defined, but also managed.

The strategic card of innovations in business organization is developed in compliance with several important principles. First stands the principle of balancing the conflicting

forces. For example: investment in intangible assets of innovation in order to achieve long-term results often conflict with the objectives of reducing costs to achieve short-term performance of the business organization. Achieving business goals in their complexity requires finding a balance between the amount of investment needed and the rate of saving resources.

The second principle relates to the fact that sustainable value in innovations is created through internal processes and intangible assets of the innovation system in business organization. The strategic card of innovation describes the vital internal processes (strategic issues or themes). The application of this approach allows evaluation of innovations in business organization to be built on the basis of complementary and synchronously developing strategic themes.

The third principle refers to the strategic accordance that determines the value of intangible assets of the innovation system in business organization. The process of creating value from intangible assets in the field of innovations is characterized by the following features:

Creating value from intangible assets have an indirect character. Intangible assets such as knowledge, motivation, technology, organizational culture, etc. rarely have a direct

impact on indicators describing the financial results in the field of innovations. This happens through a chain of causal relationships, defined and presented by the strategic card.

The value created by intangible assets, is contextual in nature and is determined by the

consistency of the innovation strategy of the business organization. The existence of differences between the quality of intangible assets and strategic innovation system requirements is an indicator of the expected low value generated from these intangible assets.

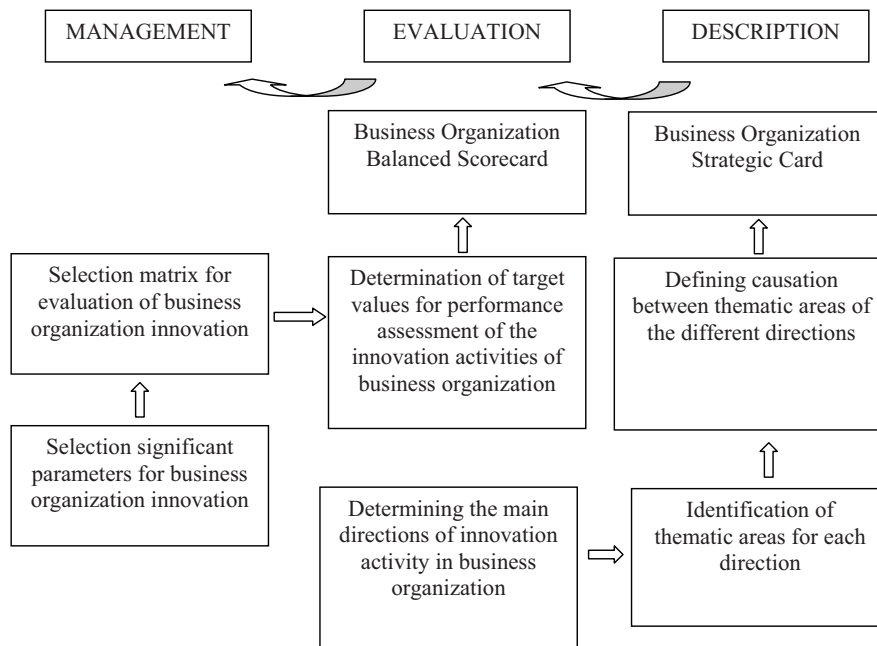


Fig. 3. Road map for development a Balanced Scorecard and Strategic Card for evaluation on innovations in business organization

The value created by intangible assets, has a potential character. Intangible investment in innovations is characterized by potential, rather than market value and only the internal processes of the innovation system in business organization can transform this potential to market value. Obviously, the presence in the innovation process of intangible resources with huge potential alone is not sufficient to guarantee achieving sustainable value in the event that internal processes applied in the innovation system are inefficient and not conducive to the realization of this potential.

There is a correlation between the assets of the innovation system. The intangible assets rarely can alone create value because they do not have one, isolated from the organization (system) and its innovation strategy. Sustainable value is created when the intangible and tangible assets of the innovation system in business organization are synchronized.

In the strategic card, objectives and goals of business organization in the field of innova-

tions are modeled in four directions (see Fig. 4). The direction „Business organization activities conditions” answers the question how to invest in staff, technology, infrastructure and organizational culture in order to transform innovative strategy into reality. The direction "Business organization processes" presents the question what processes should be implemented or improved in order to implement the innovation strategy of the business organization. The direction "Business organization resources" answers the question if the available resources are managed correctly and in accordance with the strategic goals and in the interest of innovations. The direction "Business organization performance" answers the question if in the area of innovation the goals and expectations of entrepreneurs, strategic management, partners and customers are achieved. Each of these four directions in the strategic card includes thematic areas or themes, which aims to define and detail the subjects in the corresponding direction.

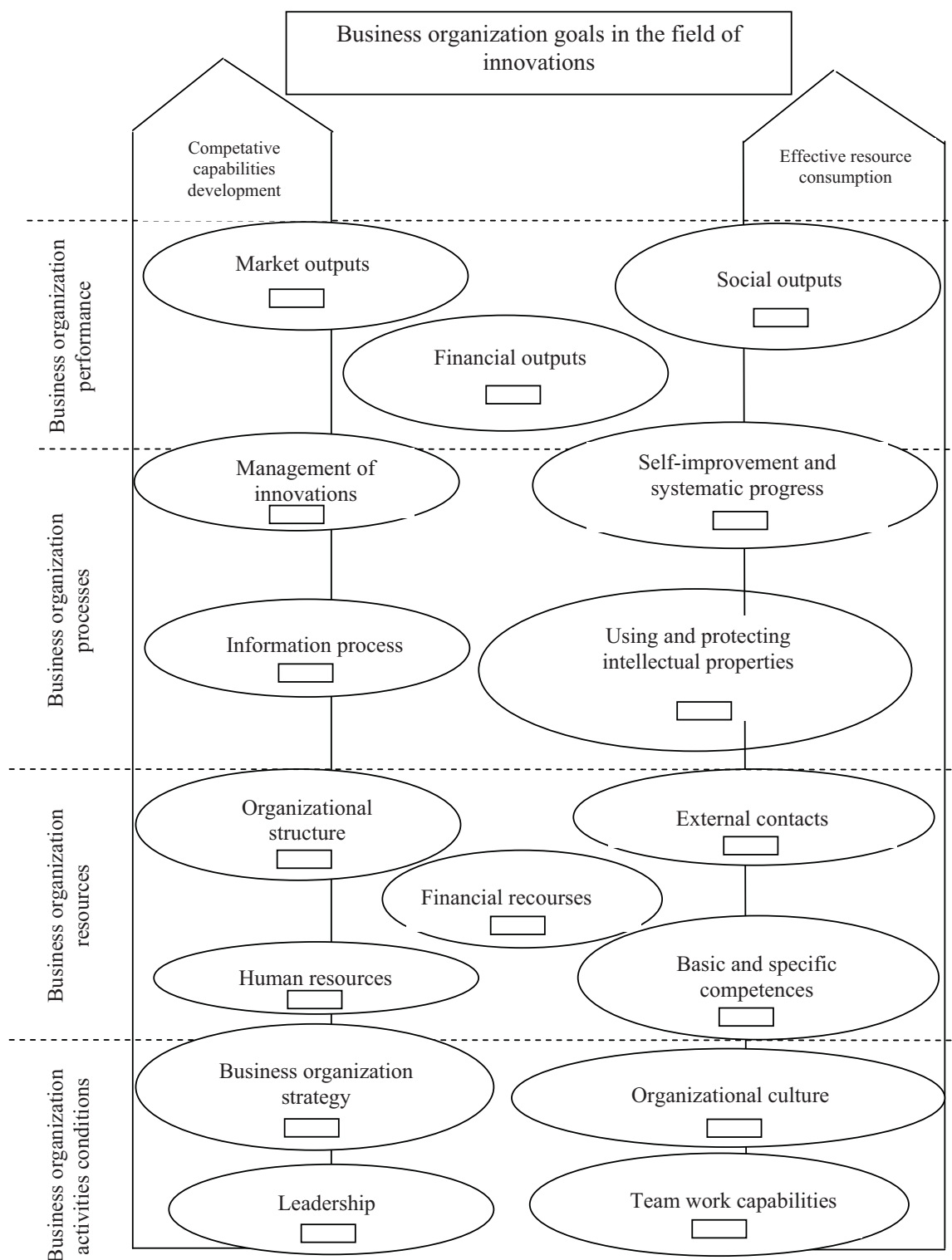


Fig. 4. Strategic card of innovations in business organization

In the strategic card, objectives and goals of business organization in the field of innovations are modeled in four directions (see Fig. 4). The direction „Business organization activities conditions” answers the question how to invest in staff, technology, infrastructure and organizational culture in order to transform innovative strategy into reality. The direction "Business organization processes" presents the question what processes should be implemented or improved in order to implement the innovation strategy of the business organization. The direction "Business organization resources" answers the question if the available resources are managed correctly and in accordance with the strategic goals and in the interest of innovations. The direction

"Business organization performance" answers the question if in the area of innovation the goals and expectations of entrepreneurs, strategic management, partners and customers are achieved. Each of these four directions in the strategic card includes thematic areas or themes, which aims to define and detail the subjects in the corresponding direction.

The strategic card of innovations in business organization visualizes the causal links between goals, directions and thematic areas of innovation strategy. It describes the logic of the strategy by defining the vital and value-creating internal processes and the necessary intangible and non-intangible assets for achieving innovation goals and objectives.

STRATEGIC CARD		BALANCED SCORECARD		ACTION PLAN	
DIRECTIONS	THWOMATIC AREAS	MEASURES	TARGET VALUES	PROGRAMS/PROJECTS	BUDGET
Business organization results	Financial	to decrease outcomes	with 5%		
	Market	to improve market position	with 3%		
	Social	to increase personal salaries	with 5%		
Business organization processes	Using and protecting intellectual property				
	Management of innovations				
	Self-improvement and systematic progress				
Business organization resources	Human resources				
	Basic and specific competences				
	Organizational structure				
	External contacts				
Business organization activities conditions	Business organization strategy				
	Organizational culture				
	Leadership and team work capabilities				

Fig. 5. Integrated model of Strategic Card, Balanced Scorecard and Action Plan for innovations in business organization

How does the strategic card of innovation in business organization work could be described by the following example (see Fig. 4): if the business organization has sufficiently effective innovation strategy and organizational culture, they will enable it to build specific competencies and the necessary and useful external contacts. No doubt, the last will assist for improving the management of innovation and the self-development of business organization and as a final result it could be expected that the business organization will achieve better market and financial results.

Other means (instrument), with application in the evaluation of innovations in business organization is the Balanced Scorecard, which is designed

to provide a systematic approach in determining indicators, measure and target values for the performance in the four directions and the different thematic areas outlined in the strategic card of innovations. It translates the strategic goals from the card into specific tasks, implementation of which is measured using indicators (measures) for which targets are set and which are more easily perceived by the performers. Moreover, indicators for measuring the degree of implementation of innovative tasks allow contractors to define their place and contribution to the implementation of the innovation strategy of the business organization, which increases their adherence (commitment) to the objectives and brings them satisfaction.

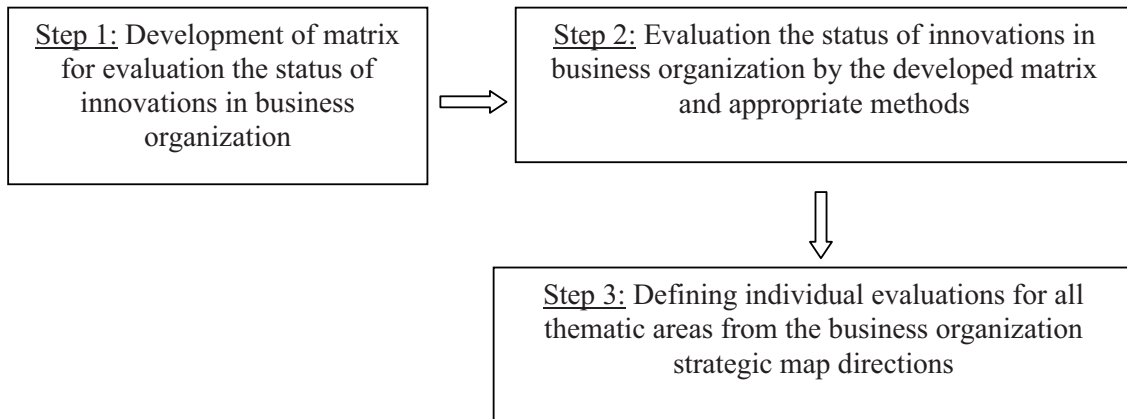


Fig. 6. Road map of the process for evaluation on innovations in business organization

By developing a balanced scorecard for performance the business organization innovation objectives are covered the following requirements:

- With the help of performance, realized degree of suitability of various innovative processes to achieve the strategy objectives can be measured, ie effectiveness of innovations;
- By performance indicators all the results from innovations of business organization could be measured in a systematic manner;
- Target values of performance for different directions to be balanced, ie indicators by which the related objectives achieved in the participation of different actors of the innovation system are measured, have interrelated and eligible target.

Evaluation of the effectiveness of innovations in business organization largely depends on successfully integration and synchroniza-

tion of the strategic card and balanced scorecard with the respective and effective programs, projects and budgets for innovations in the business organization (or an action plan). An example of such integrated model of strategic card, balanced scorecard and action plan is presented in Figure 5.

The process of directly evaluating the innovations in business organization goes through several steps, sequence and content of which is shown in Figure 6.

One of the dimensions of the matrix for evaluation the innovations in business organization includes directions and thematic areas of strategic map. For each of these themes appropriate questions are formulated. The second dimension of the matrix includes a scale for evaluating the innovations of business organization as a managerial approach and implementation (see Fig. 7).

CONTENT OF BUSINESS ORGANIZATION INNOVATION ACTIVITIES DIRECTIONS AND THEMATIC AREAS	approach					implementation					
	do not exist	reactive	defined	integrated	excellent	weighted evaluations	low	insufficient	satisfactory	very good	excellent

Fig. 7. Scale for evaluation of innovations in business organization

The scale from the matrix is characterized by the following features:

- The scale makes it possible to evaluate the innovations in business organization as intent

(or approach), ie as the quality of the managerial decisions and performance, ie as the results achieved by innovations. Such separation allows to assess what is possible due to weaknesses in

innovations – whether of the low quality of managerial decisions (ie, inefficient managerial intentions of business organization) or a low potential executive, which failed to implement innovative solutions to the required quality level. Obviously, it is understandable that such evaluation approach is acceptable and only possible in three directions from the strategic card of innovations in business organization and is not applicable to the direction “Business organization results”, which is measured only as endpoints.

- Scale allows determination of qualitative evaluations for each of the questions included in the content of the matrix. In order to transform the qualitative evaluations into quantitative ones an appropriate model such as that shown in Table 1 could be used.

Table 1

An example of a model that could be used for transformation the qualitative evaluations into quantitative ones

Qualitative evaluation – approach	Quantitative evaluation	Qualitative evaluation – implementation
Do not exist	2	Low
Reactive	3	Insufficient
Defined	4	Satisfactory
Integrated	5	Very good
Excellent	6	Excellent

The practical implementation of evaluation of innovations requires construction in an appropriate way a tool for logical transformation (interpretation) of qualitative evaluations to quantitative ones. One possible way (or logic) to move from qualitative to quantitative evaluations of the innovations in business organization is presented in Table 2.

- Scale allows differentiation with weight factors of evaluations for each of the matters based on their importance for innovations in business organization. In such case, the final score for each of the questions in the matrix is obtained by multiplying the absolute value of the evaluation and the value of the weighting. The amount of weight factors within a specific area (theme) of strategic card should be equal to the unit.

- Scale allows by summing the final evaluations for each of the questions to identify and evaluate each of the thematic areas within the four directions of strategic card for innovations in business organization.

- Scale allows for more dynamic evaluation of the innovations in business organization by setting the threshold levels (thresholds) of the overall evaluations of thematic areas, based on that and their own assessments thematic areas are distributed in areas designated as "well-developed", "satisfactory", "unsatisfactory", "weak" etc. This approach allows evaluation of future management decisions on issues of various thematic areas, ie if a management decision contributes to the removal of a thematic area of the zone of "weak" ratings to the area "well-developed" ratings, it can be assumed that the same decision is sufficiently effective and leads to the development of innovations in business organization. The opposite is also true.

Evaluation of the questions (factors) from the matrix takes place at two levels of generalization:

First level: Evaluation of individual questions (factors). Based on the results of expert evaluation (from completed questionnaires) it is possible the mean score for each subject (factor) from the matrix to be determined by using formula (1):

$$\text{average score}_i = \frac{\sum_{j=1}^m P_j^i}{m} \quad (1)$$

In advance, by appropriate mathematical tools, the existence of a sufficient degree of consistency between the views of experts should be proved and the assessment of the degree of coherence should be validated. It is possible to construct histograms of questions (factors) for each of the thematic areas on which basis to determine the most important (significant) problems for the business organization management in the field of innovations. For this purpose it is assumed that issues from

Table 2.

**Quantitative interpretation of qualitative evaluations
of business organization innovation activities**

Quantitative evaluation	Qualitative evaluation	Interpretation
Evaluation of innovation activities as approach		
2	Do not exist	Business organization does not apply a strategic approach to the innovation activities
3	Reactive	Business organization takes care about innovation activities just as a reaction on environmental changes (market, competitors)
4	Defined	Business organization has a defined strategic approach to innovation activities, which is rather conventional (trivial, routine)
5	Integrated	Business organization has a specific strategic approach to innovation activities, which is focused on practice
6	Excellent	Business organization has completely developed and embedded in practice approach to innovation activities, which gives competitive advantages and makes it recognizable among the partners and competitors
Evaluation of innovation activities as implementation (results)		
2	Low	Business organization does not follow a clear innovation strategy in practice
3	Insufficient	Business organization follows some innovation strategy, which is not officially represented and meets administrative obstacles
4	Satisfactory	Business organization follows a clear innovation strategy with active participation of management from all levels
5	Very good	Business organization follows a clear innovation strategy with active participation of management from all levels, leaders and staff
6	Excellent	Business organization follows a clear innovation strategy, which contains explicitly defined and truly understand goals and activities, that create specific competences, which give competitive advantages

the matrix, whose average score is over 75% of the maximum fall in the immediate management decisions and issues, respectively, whose average score is below 75% of the maximum score – within the field of urgent management decisions. Table 1 shows that the maximum quantitative assessment of the issues is 6, in which a border separating the two groups of factors is obtained: $75\% \times 6 \times 6 = 0.75 = 4.50$

Second level: Obtain a summary (total) score for each of the thematic areas included

in the four directions of the strategic card for innovations in business organization. Total (summary) score of each of the thematic areas could be determined by formula (2):

$$\text{total evaluation} = \sum_{i=1}^n a_i \cdot P_i \quad (2)$$

where: a_i – weight factor of the i-th factor (question) of the respective thematic area;
 P_i – the average score of the i-th factor (question) of the respective

thematic area;

n – number of factors (issues) in the respective thematic area.

An example of a matrix for evaluation the innovations in business organization could be presented by the following contents of the thematic areas of the strategic card directions:

Direction

"Business organization activities conditions"

Thematic area: Business Organization Strategy

1. Business organization has a clear and formal innovation strategy in the development of which the whole staff has been involved.

2. The innovation strategy is seen as an action plan with quantified medium and long term goals.

3. Business organization has a marketing strategy that supports innovation with appropriate models and processes.

4. Business organization has a system for monitoring changes in the environment and uses the results in developing or updating its strategy.

Thematic area: Organizational Culture

1. Organizational values supporting adaptability, self-improvement and systemic improvements in business organization.

2. Organizational values are in support of external relations and cooperation of business organization.

3. Internal communications in business organizations integrate different perspectives through formal and informal mechanisms for collection, accumulation and processing of information and knowledge sharing.

Thematic area: Leadership and Teamwork Capabilities

1. Top management of the business organization has been able to transfer his vision for innovation in a way that supports other managers in setting management targets.

2. Top management of the business organization relies on leaders and leadership in addressing the challenges (barriers) to innovation.

3. The organizational structure of business organization fostering the emergence of

leaders in research and innovation through delegation and decentralization.

4. Top management shows initiative, responsibility and support efforts in the management of innovation.

Direction "Business Organization Resources"

Thematic area: Human Resources

1. The policy of the business organization for human resource management is oriented to take advantage of innovation.

2. In the business organization human resource policy, the management includes staff training in the field of innovation.

3. Business organization supports and stimulates innovation activities of their employees.

4. Innovative capabilities are among the factors considered in the selection, recruitment and staff development of the business organization.

Thematic area: Basic and Specific Competences

1. Business organization systematically identifies and plans for building the required basic and specific competences.

2. Business organization has the necessary skills to manage their innovation activities.

4. Business organization has specific competences related to its business (product, service).

5. Business organization has the necessary marketing competences.

Thematic area: Organizational Structure

1. The organizational structure of business organization is built in accordance with the requirements (features) of innovation.

2. The organizational structure of business organization enables effective knowledge management.

3. Business organization has developed information and communication system that is in service of innovations.

Thematic area: Business Organization External Contacts

1. Business organization has developed a systematic way to manage the relationship

with external partners in innovation.

2. Business organization has applied a network management approach, including in innovations.

Direction "Business Organization Processes"

Thematic area: Management of Innovations

1. Business organization has a structured process for planning, organizing, monitoring and control of their innovation activities and projects.

2. Business organization has a systematic process to identify their expectations and needs, as well as market opportunities.

3. Business organization has a structured process for selecting and generating new ideas and concepts for products, processes, organizational and marketing models and methods.

4. Business organization endeavors to build and maintain cooperation between their organizational structures.

5. Business organization has been able to define their innovative projects in a manner understandable to managers and employees.

Thematic area: Using and Protecting Intellectual Properties

1. Business organization has a structured process for collecting and using the results of their innovation projects.

2. Business organization has a systematic process for protection of intellectual property and the results of innovative projects, which is understood and shared by staff.

Thematic area: Self-improvement and Systematic Progress

1. Business organization uses "lessons learned" within the process of its development.

2. Business organization has a structured process for collecting, studying, adapting and implementing best practices in innovation.

Direction "Business Organization Results"

Thematic areas: Financial Results

1. Innovation activities have a positive contribution to financial stability and financial development of the business organization.

2. Intellectual potential of the business organization has its positive contribution to fi-

nancial stability and financial development.

3. Return of the innovative projects of business organization is higher than the accepted norm for investment.

4. Business organization uses an integrated assessment of investment risk in the selection of their innovative projects.

Thematic area: Market Results

1. Innovations of business organization allow expanding market share (positions), entering new markets and creating new markets.

2. Creation of new products, processes, organizational and marketing models and methods have a positive effect on business of the organization.

3. Innovations give a positive effect on the reputation and image of the business organization of the market.

Thematic area: Social Results

1. Innovations of business organization have a positive effect on the development of new skilled jobs.

In summary, the described approach for evaluation the innovations in business organization gives an opportunity an evaluation process to be structured in the following steps:

- Generating (creating) the matrix for the evaluation of innovation management;
- Implementing evaluation using the matrix in an appropriate manner (eg by conducting expert evaluation);
- Processing of the results and determining the final evaluations of the thematic areas from the strategic card;
- Reporting to managers (entrepreneurs) the results from evaluation and recommendations for the development of innovations in business organization.

The content of the first step corresponds to the phase "a description of the innovations" (see Fig. 1), the second and third step – the phase "measurement of innovation", the fourth step – the phase of "management innovation". Of course, the results from the evaluation of innovations in business organization themselves are unable to provide entrepreneurs (managers) willing managerial decisions, but in any case help in decision making process making decisions more informed and based on knowledge.

КОНСУЛТИНГЪТ В ПРОМОЦИРАНЕТО НА ДЕСТИНАЦИИ

Доц. д-р Мариана Янева

Катедра „Икономика на туризма“, УНСС

Ключови думи: туризъм, дестинации, промоциране, консултинг.

Увод

Управленското консултиране се приема за изключително полезна професионална помощ, която помага на мениджърите да анализират и разрешават практически проблеми, свързани с тяхната организация.

В настоящото изследване се доказва значимата роля на консултинга за дадена туристическа агенция, която в условията на криза на международните пазари, планира стратегическо разширяване на дейността си, чрез предлагане на туристически продукт до атрактивни дестинации.

Ролята на консултантската фирма е да предложи модел под формата на консултантски проект на туристическата агенция. Като чрез него тя да се насочи към платежоспособни клиенти, които оценяват и имат възможността да си позволят удовлетворяване на техните нужди за отдих и почивка, чрез пътуване до по-далечни и атрактивни дестинации.

Консултантската фирма трябва да определи профила на услугите и предполагаемите клиенти – туристическите агенции. Да изготви план за установяване на пазара и да осъществи маркетингово проучване на съществуващите конкуренти.

Дейността на консултантската фирма към туристическата агенция се изразява в:

- разработване на проектни идеи;
- изготвяне на финансови отчети за проекта;
- управление на проекта;
- организиране на семинари, подготовителни курсове и обучения;
- организиране на конференции, сим-

позии, кръгли маси и всички публични форми за промоциране на пътуванията до атрактивни дестинации;

- издателска дейност – научни издания, списания, туристически брошури, каталози, рекламни материали и др.;

- предложения и подготовка за участия в туристически борси.

Финансовата криза в световен мащаб оказва неблагоприятно влияние върху туризма като е налице спад в бранша. Отчита се тенденция за предприемането на по-кратки пътувания до по-близки дестинации. За разлика от масовия турист, който разполага с ограничени финансови средства, целевия пазарен сегмент, който проявява интерес към далечните дестинации се характеризира с други особености.

Обект на изследване е туристическа агенция, която търси консултантска намеса, за да увеличи ефективността от дейността и респективно печалбата си като започне предлагане на нови продукти до далечни дестинации. Хипотетичната туристическа агенция има опит в предлагането предимно на напълно придружени турове или т.н. escorted tours до близки дестинации. В периоди на криза интересът към тези пътувания се повишава и тя съответно има финансова възможност да наеме консултантска фирма, с която да проведе проучване за бъдещо предлагане на нови за нея продукти до далечни дестинации, които ще се потребяват от различен пазарен сегмент от традиционния за нея. Това ще бъде стимул за сериозно разрастване на туристическата компания в стратегически план. Но поради липсата ѝ на опит в разработването на подобни продукти тя се обръща към консултантска фирма за изготвяне на проект по

нова дестинация.

Предмет на изследване са дейностите на консултантската фирма по разработване и промоциране на новите далечни дестинации.

Тезата е, че чрез подходяща консултантска намеса може да се осигури увеличаване на ефективността от дейността на туристическа агенция.

Целта е, повишаване на ефективността от дейността на туристическа агенция чрез въвеждането на продукти по нови дестинации с подходящите мероприятия посредством реализиран консултантски проект.

Необходимостта от наемане на външни консултанти, мениджърите на тур-агенцията обосновават с малкият брой персонал, който е ангажиран с тактически задачи от една страна, а от друга с липса на опит и контакти по предлагането на далечни дестинации.

В настоящото проучване на консултантите, се изследват потенциални и реални клиенти на туристическата агенция с добри финансови възможности и с опит в пътуванията, които са склонни да похарчат значителна сума, за да си осигурят лукс, комфорт, отдих, висококачествено обслужване и вълнуващо изживяване в нетрадиционна обстановка. За този тип туристи е важно да се осигури възможност да бъдат идентифицирани изискванията им, с цел максимална удовлетвореност от пътуването и спечелването им като лоялни клиенти.

Изяснени са въпросите свързани с управленското консултиране при промоцирането в туризма, както и промоцирането на туристически продукт по избрани атрактивни дестинации, познати като *далечни пътувания с полет над пет летателни часа от мястото на постоянното местожителство на туристите*. Популяризирането на тези пътувания консултантите предлагат да се осъществява чрез комплекс от мероприятия и мерки като:

- цялостен публичен рилейшънс на туристическата агенция;
- специализирани туристически каталози и брошури;

- участие на агенцията в туристически борси и изложения;

- подобряване на Интернет комуникацията и сайта на фирмата.

Поставените **задачи**, разгледани в изследването са свързани с:

- идентифициране на теорията и приноса на управленското консултиране при разработване на дестинации;

- лансиране на консултантския проект;

- планиране на промоцирането в туризма;

- проучване на особеностите при организиране на турове до атрактивни дестинации;

- разработване на модел включващ различни средства и форми за популяризиране на екзотични екскурзии.

Изложение

Тъй като туристическите продукти са в центъра на маркетинговата стратегия, първата стъпка в маркетинговото проучване на консултантите е да се анализира цялата клиентска продуктова поредица, отбелязвайки дали:

- Продуктите предоставят отговор на потребителите;

- Атрактивни ли са дестинациите за потенциалните потребители;

- Може ли продукта да бъде променен, за да отговори на целевия пазарен сегмент.

Също така е важно дали предлаганата гама от продукти се съчетава с цялостните **фирмени цели**. Всички продукти трябва да бъдат адаптирани, за да отговарят на потребителските мотиви и политиката на фирмата. Консултантите трябва да обръщат внимание на „различните“ продукти, защото те се вменят в производствените възможности, но се отнасят до различна група клиенти и поради тази причина трябва да се предприемат *специални промоционни действия за представянето им на пазара*.

В периоди на криза, качеството на продуктите и надеждното им предоставяне, са по-важни от цената, която туристическата агенция ще заплати за правилното консултиране, особено ако е нали-

це подобряване имиджа на агенцията след промоцирането на екзотичните дестинации.

Друга дискуссионна сфера за анализ и разработка в консултантския проект е **фирменият имидж** с неговото идентифициране от управленските консултанти с цел успешно помоциране на продукти. Това трябва да е съчетано с представата на фирмата, която избира дестинациите според целевия си пазарен сегмент, който планира да удовлетвори. Много често лансираният имидж не се припокрива с представите на потребителите или е видоизменен във времето на разтеж и развитие на дестинациите.

Обикновено компаниите могат да получат добри съвети за реклама и промоциране от рекламни агенции, но понякога при възникване на дадена ситуация, тези отговорности са по-скоро непрофесионални от туристическа гледна точка и са нужни нови идеи. **Консултантът трябва да провери дали ролята на рекламата и промоцирането в маркетинговия микс е напълно обмислена и е съвместима с предлагания продукт. След което трябва да се увери, че тази роля е била добре представена пред рекламната агенция. Накрая, той трябва да се подsigури, че агенцията е разбрала правилно инструкциите, свързани с рекламното послание и избора на медия.**

Развитието на нов продукт е процес, свързан с всички отдели на фирмата – цялостната стратегия, маркетинга, реинженеринга, производството, финансите, продажбите и т.н. Информацията относно размера на потенциалния пазар, конкурентните продукти, възможните конкурентни пазари, цените, начина, по който клиентите ще възприемат продукта, дори възможността на предоставяне на продукта, трябва да бъде **анализирана и оценена от самото начало на консултантския проект.**¹

Консултантската роля е многоаспектна. На първо място консултантът трябва да се увери, че маркетинговия отдел може да предостави надеждна информация за новия

продукт. Второ, той трябва да осигури точните данни да бъдат предоставени на всички заинтересовани от този процес така, че те са съгласни с общите виждания на туристическата агенция относно публичното ѝ представяне и комуникацията ѝ с всички участници на туристическия пазар.²

Развитието на нов продукт по избрана дестинация е съществена функция от консултантския проект, защото бъдещето на фирмата зависи от тези продукти и тяхното правилно промоциране на туристическия пазар.

Обект на проучване и предлагане са така наречените далечни дестинации. Те се идентифицират в съзнанието на клиента като мечтани, желани и дълго планирани. Обикновено това са по-атрактивни и слънчеви места за отпих и развлечение за дадена целева група, предимно свързани с изходящият туризъм. По-далечното разстояние съответно оскъпява пътуването и налага използването на въздушен или воден транспорт, а също и възможност за комбиниране на различни видове. Друг фактор характеризиращ подобен тип пътуване е невъзможността да се формира по-голяма група туристи с еднакви интереси, финансови и времеви възможности, което съответно да намали разходите им. Тази причина също е специфична при организирането, промоцирането и провеждането на подобен тип турове.

Като цяло, така наречените екзотични турове, в туристическата практика се предлагат на ограничена целева група потенциални туристи. Също така могат и да се създават добри възможности от туроператорите чрез атрактивни оферти, които да засилват и създават интереси за предприемане на подобни пътувания. Много често липсата на подходящи оферти и не професионалното им промоциране водят до намаляване или липса на интерес за провеждане на подобни. Те същевременно са добра пазарна ниша за някои туроператори, т.к. стандартните турове предлагани на пазара не винаги

¹ Янева, М., *Управленско консултиране при разработване и промоциране на туристически продукт по избрани дестинации*, София: Авангард Прима, 2011.

² Barry Curnow, Jonathan Reuvid, *International Guide to Management Consultancy*, Edition: 2nd edition, Publisher: Kogan Page Ltd., September 2003.

пораждат интерес за пътуване в потенциалните клиенти.

Консултантската фирма, разгледана в настоящото изследване от една страна насочва своето проучване към избор на приемачи туристическите агенции в атрактивни дестинации, които предлагат богат избор от висококатегорийни обекти за настаняване, луксозни ресторанти, туристически маршрути, фирми за осигуряване на техническо оборудване, транспортни фирми, зали и конгресни центрове, бюра за преводачески услуги, бюра за екскурзоводски услуги, професионални екскурзоводи, технически персонал. Те се предлагат на българските изходящи туроператори за организиране на пакети до избраните дестинации. От друга страна, проучванията ѝ се фокусират и върху предлагането на нашият пазар на подобни пътувания, поради което се констатира *отсъствието на предложения, свързани с посещението на екзотични дестинации*. С цел да запазят извоюваните си позиции на пазара и да продължат да се развиват като конкурентни фирми, за българските туристическите агенции е необходимо да разширят своя асортимент от продукти. *Една от очертаващите се алтернативи е предлагането на екзотични пътувания. Друга възможност е предлагането на круизи*. За агенциите решили да съсредоточат своето внимание и ресурси върху екзотичните пътешествия, възниква необходимостта от консултантски услуги.

От гледна точка на поставената конкретна цел, а именно включването на екзотични дестинации към пакета от предлагани услуги е необходимо набавянето на информация от консултантите за:

- Търсенето и предлагането на пазара на подобни продукти;
- Характеристики на целевия пазарен сегмент – изисквания, предпочитания, интереси;
- Основни конкуренти с лидерски позиции на пазара;
- Контрагенти на съответните услуги.

Проучването на пазара от консултантската фирма е ключов подход за получаването на актуална информация. Проучва-

нията сочат гъвкавост на цените на туристическите услуги с цел запазване на клиентите. Отчита се тенденцията сред голяма част от туристите за предприемане на кратки пътуване до по-близки дестинации. За разлика от масовия турист, който разполага с ограничени финансови средства, целевият пазарен сегмент, който проявява интерес към екзотичните дестинации се характеризира с други особености. Обект на внимание са клиентите с добри финансови възможности. Те търсят не само физическа рекреация по време на престоя си в екзотичната дестинация, но и условия за емоционално презареждане, екстремни преживявания и осигуряването на душевна хармония.

Друг важен аспект за формирането на конкурентноспособен продукт е проучване на дейността на утвърдените **туристически фирми, предлагащи далечни пътувания**.

На базата на проучване на лидерите в тази област се открояват следните туристически агенции "Профи турс" ООД, ТА „Виктори“, "Лидия турс", „Луксбри Травъл“, „ДРС – Травел“ ЕООД. *Разнообразието от предложения за екзотични дестинации поставя въпроса за това какво е необходимото условие за разработването на печеливш продукт. При разработването на проекта от консултантската фирма като акцент се поставя предлагането на висококачествено обслужване на туристите от страна на персонала в туристическите обекти. За популяризирането на предлагания продукт е необходимо провеждането на мощна рекламна кампания за привличане на потенциални клиенти. В условията на икономическа криза от съществено значение е и възможността за гъвкава ценова политика по отношение на предлагания продукт.*

Обект на изследване са пет основни конкурента работещи на пазара на далечните дестинации:

Конкурент 1 - ТА "ПРОФИ ТУРС" ООД, лицензиран туроператор и оторизирана IATA агенция в България. Вече 11 години успешно работи на пазара, а през последните три години освен основните туристически услуги предлага групови и индиви-

дуални екскурзии до екзотични дестинации както: Китай, Перу, Япония, Африка, Куба така и до Тайланд, Тунис, Малайзия.³

Конкурент 2 - ТА „Виктори“, работи на нашия пазар от 1999 г., като предлага пълна гама от индивидуални туристически услуги, за да може клиентът да направи своя личен избор. Тя предлага резервации за хотели, трансфери от летището до мястото за настаняване, екскурзии на място за разглеждане на забележителностите, медицински застраховки – помощ при пътуване, круизи, коли под наем на български и чуждестранни фирми на територията на страната и чужбина, автобусни билети на превозвачите в България за Европа. Един от продуктите ѝ са пътуванията до екзотични дестинации като Бразилия, Чили, Куба, Ямайка, Мексико, Хавай, Сейшели и Малдиви.⁴

Конкурент 3 - ТА "Лидия турс" работи успешно повече от петнайсет години на българския туристически пазар, като предлага всякакъв вид туристически услуги едни от които отново са пътуванията до екзотичните дестинации като Малдиви, Перу, Аржентина, Китай и Дубай.⁵

Конкурент 4 – ТА „София Луксъри Травел“, организира екскурзии в страната и чужбина, както и до екзотични дестинации, приключенски турове, зимни и летни, индивидуални и групови почивки, тематични партита, бизнес пътувания, конгресни мероприятия, семинари, Team Building и хотелски резервации по цял свят. Далечните дестинации включват пътувания до Куба, Мавриций, Малдиви и Малайзия.⁶

Конкурент 5 – ДРС – Травел ЕООД е фирма, съществуваша от 2005 г, развиваща се в 2 основни направления. Тя предлага пълен набор от туристически услуги чрез онлайн резервационни системи с екзотични пътувания до Сейшелските острови, Шри Ланка и Япония.⁷ УЕБ рекламната агенция стопанисва няколко туристически портала като www.rezervaciq.com, www.hoteli-bg.org, www.hotelite.v.bg, www.turizmo.eu.

След направени детайлни анализи от страна на консултантската фирма се констатира и предлагат някои възможности за туристическата агенция, целяща да повиши конкурентоспособността си. Цената на предлаганият продукт е един от основните фактори, определящи конкурентоспособността на фирмата на целевия пазар. Това обуславя интереса към пакетите с по-ниски и достъпни цени. В случая, вниманието е насочено към далечните дестинации, което предполага и високи разходи. С цел да привлече повече клиенти агенцията би могла да предложи отстъпки за лоялни клиенти, пътували поне веднъж по програмите на туристическата агенция или за групи от минимум 5 човека. Добър подход от страна на туристическата агенция е и възможността за сравняване на офертите, предлагани от всички авиокомпании, закупуване на билетите на цена на авиокомпаниите, ползване на всички промоции и отстъпки от стандартните тарифи. За спечелване на доверието и уважението на клиентите туристическата агенция би могла да предложи безплатна доставка по куриер за цялата страна на всички необходими документи на хартиен носител в срок от 1 до 3 работни дни след поръчване на пътуването. Вниманието и личното отношение е високо ценено от клиентите. Включването в пакета на допълнителна услуга, без това да доведе до повишаване на цената, би било конкурентно предимство за фирмата и би предизвикало интерес от страна на потенциалните клиенти.

Следващият етап при разработването на консултантския проект е изборът на конкретни дестинации, които да бъдат предложени като далечни и атрактивни програми. Първоначално вниманието на туристическата агенция се предвижда да бъде съсредоточено върху няколко дестинации, като перспективата е за увеличаване на броя им в следствие на придобития опит и умения за печелившото развитие на подобен тип дейност. Изборът на дестинация се определя въз основа на наличие на специфични природни и антропогенни ресурси, които може да предложат на потенциалните туристи. Други фактори също са важ-

³ www.profi-tours.bg

⁴ www.victorytravelbg.com

⁵ www.lidiatours.com/bg

⁶ www.sofialuxtravel.com

⁷ www.promo-pochivki.com

ни за избора, като достъпност до туристическото място, условия на престой в него, институционални фактори, цена за потребител, готовност за приемане на туристи. Въз основа на посочените критерии консултантите се концентрират върху предлагането на **Малдивските острови, Тайланд, Куба и Мексико.**

След определянето на конкретните дестинации е необходимо да се пристъпи към подбор на местата за настаняване на туристите и проучването на услугите на различните транспортни фирми. Значение имат и елементите на инфраструктурата и обслужването, които улесняват използването на туристическите атракции в съответната територия. Всички тези елементи трябва да бъдат съобразени при планирането на използването на териториалните единици за целите на туризма.⁸

Освен проучване на пазара е необходимо и оказване на въздействие върху него с цел промоциране на съответния продукт сред потенциалните потребители. Тук спадат дейности по маркетинга и продажбата на предлаганите услуги. Рекламираването на екзотичните дестинации може да се осъществи чрез:

- Информационни брошури;
- Туристически каталози;
- Интернет сайта на агенцията.

За популяризирането на предлаганият продукт е целесъобразно участието на туристическата агенция в туристически борси в страната и чужбина, организирането на мероприятия с цел запознаването на клиентите с предлагания нов продукт и разработването на изгодни промоционални пакети за успешното стартиране на дейността. Публикациите в специализирани издания, радио и TV реклами, билбордове изпращане на новите предложения на електронната поща на клиенти, с които туристическата агенция работи са важни предпоставки за успешното представяне на продукта и пораждането на интерес сред потенциалните клиенти – туристическите агенции.

Туристически каталози предимно се

предлагат от туроператори, като консултантската фирма съветва своите клиенти – туристическите агенции да изготвят подобни каталози с цел да се улесни избора на екзотична туристическа дестинация. Освен луксозното печатно издание е препоръчително същият каталог да бъде лесно достъп в електронен вид.

Освен красивите пейзажи и снимки на хотелите, каталозите трябва да включват детайлна информация за климатичните условия на дестинацията, паричната валута, географско местоположение, предлагани хотели с техните категоризации и тип стаи, цени, допълнителни услуги, които се включени в цената и такива, които отделно се заплащат като това трябва да бъде ясно отбелязано.

Лидерите в туроператорския бизнес като немския туроператор ТУИ и техните добри практики се използват от консултантите с цел да препоръчат необходимите елементи за подобен каталог.⁹

В днешно време най-важно за всеки турист е цената, която плаща за туристическата услуга да бъде съобразена с качеството. Комбинацията от достъпна цена и добро качество е особено печеливши.

Консултантската агенция съветва своите клиенти – турагенциите да предлагат по-ниски пакетни цени в добри хотели. В допълнение може да се сключи договор за организиране на чартърни полети до тези дестинации, което значително ще намали цената в сравнение с тази на конкурентите.

Консултантите предлагат няколко насоки за конкурентоспособност на пазара:

- Коопериране с големите немски туроператори като ТУИ и ДЕРТУР, предлагащи конкурентни цени поради големите обеми на резервации, които осъществяват годишно и съответно получаваните отстъпки от цената;

- Промоциране на специфични дестинации (екзотични острови например) различни от масово предлаганите на пазара с цел постигане на конкурентно предимство пред останалите агенции;

⁸ Великова, Е. и кол., Основи на туризма, част 4, Авангард Прима, С., с.380

⁹ www.tui.bg

- Промоциране ранни записвания за почивки, както и на Last Minute оферти, които възлизат на почти двойно по-ниска цена от редовните оферти;

- Популяризиране на круизните пътувания, отличаващи се със своята специфика, възможности за посещение на няколко дестинации, множество разновидности, високо качество на предлаганите на борда услуги;

- Използване на чартърни полети;

- Наемане на квалифициран персонал и провеждане на периодични обучения за нововъведения в областта на туризма, инфотурове, езикови и компютърни курсове за повишаване на квалификацията с цел повишаване качеството на работа и обслужване на клиентите.

Важната роля на консултантската дейност за туристическата агенция се доказва чрез правилното разработване на консултантския проект, фаза по фаза, чрез който могат да се постигнат ефективни резултати и да се повиши конкурентноспособността на туристическата агенция и ефективността от дейността ѝ. За това от особена важност е разширяването на номенклатурата и асортимента от продукти на туристическата агенция, за да се запазят извоюваните пазарни позиции и да се продължи развитието ѝ, чрез привличането на нови клиенти.

Поради конкурентният пазар в сферата на туризма, както и необходимостта от стратегическо развитие за туристическите агенции, желаещи да разшират дейността си, чрез предлагането на туристически продукт до атрактивни дестинации, възниква необходимостта от консултантска намеса.

Използвана литература

Curnow, B., Reuvid, J., *International Guide to Management Consultancy*, Edition: 2nd edition, Publisher: Kogan Page Ltd., September 2003.

Великова, Е. и кол., *Основи на туризма*, част 4, Авангард Прима, С., 2011, с.380

Янева, М., *Управленско консултиране при разработване и промоциране на туристически продукт по избрани дестинации*, София: Авангард Прима, 2011.

www.tui.bg

www.sofialuxtravel.com

www.promo-pochivki.com

www.profi-tours.bg

www.victorytravelbg.com

www.lidiatours.com/bg

THE CONSULTING IN THE PROMOTION OF DESTINATIONS

Associate Professor doctor Mariana Yaneva

Department Economics of Tourism', UNWE

Keywords: tourism, destinations, promotion, consulting.

Introduction

The management consulting is assumed to be an extremely useful professional assistance, which helps managers to analyze and solve practical problems related to their organization.

The present study demonstrates the important role of consulting for travel agencies, which plan strategic expansion of their business by offering attractive tourist product in terms of crisis of the international markets.

The role of the consulting firm is to propose a model to the travel agency in the form of consulting project. The main purpose is to attract more creditworthy customers who are able to satisfy their need for recreation by travelling to more distant and attractive destinations.

The consulting firm has to determine the profile of services and alleged customers – the travel agencies. It has to develop a plan for establishing the status of the market as well as to accomplish a market research for analyzing the existing competitors.

The activities of the consulting firm which are addressed to the travel agency are the following:

- development of project ideas;
- making financial statements for the project;
- project management;
- organization of different seminars, training courses and training;
- organization of conferences, symposia, round tables and all forms of public relations for promoting travelling to attractive destinations;

nations;

- publishing – scientific journals, magazines, travel brochures, catalogues, advertising materials, etc..;

- proposals and preparation for participation in tourist fairs.

The financial crisis worldwide has an adverse impact on tourism expressed by a decline in the industry. There is a reported tendency tourists to take shorter trips to closer destinations. Unlike the mass tourist who has limited funds, the target market segment that is interested in remote destinations is characterized by other features.

***The object of the study** is a travel agency which seeks the consulting intervention to increase the efficiency of its operations and profits, respectively, by offering new tourist products including distant destinations. The hypothetical travel agency has experience in offering mainly fully accompanied tours, the so called escorted tours to nearby destinations. In terms of crisis, the interest in these trips increases. Therefore it has the financial ability to hire a consulting firm by which to conduct a study on its future supply of new tourist products including promotion of distant destinations. This new product will be consumed by a market segment different from its traditional. Thus this will be an incentive for major expansion of the tourist agency in a strategic aspect. But because of its lack of experience in developing such products, it seeks the help of the consulting firm which will realize a project for promotion of a new destination.*

***The subject of the study** are the activities of the consulting firm including development and promotion of new long-haul destinations.*

***The thesis** is that through a proper consulting intervention can be provided*

increase of the efficiency of the travel agency's activities.

The aim is to increase the effectiveness of the travel agencies' activities by promotion of new tourist products including new destinations by the means of appropriate actions implemented through a consulting project.

The need for hiring outsourcing consultants according to the managers of tour agencies is based on one hand, the small number of staff who deal with tactical problems and on the other hand, the lack of experience and contacts in the promotion of overseas destinations.

In this study, the consultants examine the potential and actual customers of the travel agency who have good financial capacity and experience in travel, who are willing to spend a considerable sum to provide themselves luxury, comfort, relaxation, high quality service and exciting experience in a non-traditional atmosphere. For this type of tourists, it is essential the tourist agency to be able to identify their requirements for maximum satisfaction from the journey. Thus it will win them as loyal customers.

There are clarified issues related to the management consulting in the tourism promotion and promotion of the tourist product including selected attractive destinations, known as long distance travel on a flight over five hours from the place where tourists live. Consultants offer the promotion of these trips to be provided through a complex of events and measures such as:

- a comprehensive public relations of the travel agency;
- specialized tourist brochures and catalogues;
- participation of the travel agency in tourist fairs and exhibitions;
- improving the Internet communication and the web site of the travel agency.
- The **tasks** in the study are related to:
 - identifying the theory and the contribution of management consulting to the promotion of destinations;
 - planning the consulting project;
 - planning the promotion in the tourism;
 - studying the peculiarities in organizing

tours to attractive destinations;

- development of a model involving different means and forms for promotion of exotic trips.

Presentation

As tourist products are in the focus of the marketing strategy, the first step in the marketing research of the consultants is to analyze all client product series, noting if:

- the products respond to the needs of consumers;
- the destinations are attractive to the potential users;
- the product could be changed to meet the requirements of the target market segment.

It is also important if the offered range of tourist products matches the overall **corporate goals**. All products must be adapted to meet consumer motives and the policy of the travel agency. Consultants should pay attention to the 'different' products because they fit in the production capacity, but refer to different customer groups. Therefore must be taken *special promotional activities for their presentation to the market*.

In terms of crisis, the product quality and its reliable supply are more important than the price which the travel agency will pay for proper consulting, especially if it will improve the image of the agency after the promotion of exotic destinations.

Another controversial area for analysis and design in the consulting project is **the corporate image** with its identification by the management consultants to meet the following goal – successful promotion of products. This should be combined with the idea of the travel agency that selects its destinations according to the target market segment, which requirements plans to meet. Very often the promoting image does not overlap with the minds of consumers or defects in the time of growth and development of destinations.

Usually the travel agencies can get good advice on advertising and promotion by advertising agencies, but sometimes when there is a specific situation, these responsibilities are rather unprofessional from tourist point of view and new ideas are needed. **The**

consultant has to determine whether the role of advertising and promotion in the marketing mix are fully considered and are compatible with the proposed product. Then the consultant needs to ensure that this role has been well presented to the advertising agency. Finally, he has to ensure that the agency has correctly understood the instructions related to the advertising message and the choice of media.

The process of **new product development** is related to all departments of the company – the overall strategy, marketing, reengineering, manufacturing, finance, sales, etc. The information relevant to the potential market size, competitors, potential competitive markets, prices, how customers will perceive the product even the possibility of providing the product must be **analyzed and evaluated from the outset of the consulting project**.¹

The advisory role is multifaceted. First, the consultant must ensure that the marketing department can provide reliable information about the new product. Second, the consultant must be sure that the accurate data will be shared with all the stakeholders in this process so that they will agree with the general views of the travel agency on its public presentation and communication with all its participants in the tourist market.²

The new product development of a selected destination is essential function of the consulting project because the company's future depends on these products and their proper promotion in the tourist market.

The subject of the study and supply are the so called overseas destinations. They are identified in the customer's mind as dreamed, desired and long planned destinations. Usually these are more attractive and sunny places for recreation and entertainment for a given target group, mainly related to outgoing tourism. The more distant travel makes it more expensive. Thus it requires the use of air or water transport as well as there is the possibility of

combining different types. Another factor which characterizes this type of travel is the impossibility to form a larger group of tourists with similar interests, financial and time options, which respectively will reduce their costs. This reason is also specific to the organization, promotion and implementation of such similar tours.

In general, the so called exotic tours are offered on a limited target group of potential tourists in the tourist practice. They can also be a good opportunity for tour operators who can enhance and create interest in tourists to take such trips by different attractive offers. Very often the lack of suitable offers and their unprofessional promotion lead to a reduction or lack of interest in conducting similar tours. But they are a good niche market for some tour operators, too, because standard tours offered on the market don't always generate interest in potential travel customers.

The consulting firm, examined in this study, at one hand, directs its research to the choice of receiving tourist agencies in the attractive destinations that offer a wide selection of high category accommodation, luxury restaurants, tourist routes, companies providing technical equipment, transport companies, halls and conference centres, offices for translation services, offices for guiding services, professional guides, technical staff. They are offered to the Bulgarian tour operators for organizing outgoing packages to selected destinations. On the other hand, the studies are focused on the supply of such trips on our tourist market, so we find *the absence of proposals related to the visit of exotic destinations*. In order to preserve their position in the market and to continue to develop as competitive firms, Bulgarian travel agencies need to expand their range of products. *One of the alternatives is to offer exotic trips. Another possibility is to offer cruises. Agencies which have decided to focus their attention and resources on exotic trips need to use consulting services.*

From the specific point of view relevant to the promotion of exotic destinations and their inclusion to the package of services offered by the tourist agency, the consultants need to collect information about:

¹ Yaneva, M., *Management consulting in the development and promotion of tourist products in selected destinations*, Sofia: Avangard Prima, 2011.

² Barry Curnow, Jonathan Reuvid, *International Guide to Management Consultancy*, Edition: 2nd edition, Publisher: Kogan Page Ltd. , September 2003.

- The demand and supply on the market of such products;
- The characteristics of the target market segments – requirements, preferences, interests;
- The main competitors with leading market positions;
- The contractors of the relevant services.

The market research by the consulting firm is a key approach for obtaining the current information. The studies show flexibility in the prices of tourist services in order to keep the customers. It is accounted the trend among the majority of tourists to take shorter journeys to closer destinations. Unlike the mass tourist who has limited funds, the target market segment that is interested in remote destinations is characterized by other features. The object of attention are the customers with good financial state. They seek not only physical recreation during their stay in the exotic destinations, but conditions for emotional recharge, extreme sports and spiritual harmony, too.

Another important aspect for the formation of a competitive product is that it has to be accomplished a research of the activities of the established **travel agencies which offer long distance trips.**

Based on a research of the leaders in this area the following travel agencies are outlined: 'Profi Tours' Ltd., tourist agency 'Victory', 'Lidia Tours', 'Luxury Travel', 'DRS – Travel' Ltd. *The variety of proposals of exotic destinations raises the question of what is the necessary condition for developing a successful product. During the development of the project the consulting firm has to emphasize on the high quality service which tourists have to receive by the tourist staff. To promote the offered product there have to be launched a vigorous advertising campaign to attract potential customers. In terms of economic crisis it is essential for the tourist agencies to foresee the possibility of flexible pricing policy of the proposed product.*

The object of the study are five main competitors operating on the market of the overseas destinations:

Competitor 1 – tourist agency 'Profi

Tours' Ltd., licensed tour operator and IATA authorized agency in Bulgaria. In the past 11 years it successfully worked in the tourist market. During the last three years the tourist agency has offered major tourist services but also nowadays it offers also group and individual tours to exotic destinations such as: China, Peru, Japan, Africa, Cuba and Thailand, Tunisia, Malaysia.³

Competitor 2 – tourist agency 'Victory' has worked in our tourist market since 1999. It has a full range of individual travel services so that consumers could make their personal choice. It offers hotel reservations, transfers from the airport to the place of accommodation, sightseeing excursions, medical insurance – help during the travel, cruises, rent-a-car including Bulgarian and foreign companies in the country and abroad, Bulgarian bus tickets for trips in Europe. One of its tourist products are trips to exotic destinations such as Brazil, Chile, Cuba, Jamaica, Mexico, Hawaii, Seychelles and Maldives.⁴

Competitor 3 – tourist agency 'Lidia Tours' operates successfully for more than fifteen years in the Bulgarian tourist market. It offers all kinds of tourist services, some of which are again travelling to exotic destinations like Maldives, Peru, Argentina, China and Dubai.⁵

Competitor 4 – tourist agency 'Sofia Luxury Travel' organizes trips in Bulgaria and abroad as well as to exotic destinations. It also offers adventure tours – winter and summer ones, individual and group holidays, theme parties, business trips, congress events, seminars, Team Building and hotel reservations worldwide. The distant destinations include trips to Cuba, Mauritius, Maldives and Malaysia.⁶

Competitor 5 – 'DRS – Travel' Ltd is a company which has existed since 2005. It has developed in 2 main areas. The tourist agency offers a full range of travel services through online reservation systems including exotic

³ www.profi-tours.bg

⁴ www.victorytravelbg.com

⁵ www.lidiatours.com/bg

⁶ www.sofialuxtravel.com

trips to the Seychelles, Sri Lanka and Japan.⁷ The web advertising agency manages several tourist portals such as www.rezervaciq.com, www.hoteli-bg.org, www.hotelite.v.bg, www.turizmo.eu.

After a detailed analysis accomplished by the consulting firm it offers some opportunities for the travel agency to increase its competitiveness. The price of the offered tourist product is one of the main factors which determines the competitiveness of the company in the target market. This explains the interest of consumers in the packets with lower and affordable prices. In this case, the attention is directed to the distant destinations, which implies high costs. In order to attract more clients, the agency could offer discounts to the loyal customers who have travelled at least once using the travel agency programmes or to groups of minimum 5 tourists. A good approach for the tourist agency is the possibility of comparing the offers of all airlines, purchasing the tickets which cost equally as the airlines offer them, the use of all promotions and discounts from the standard rates. For gaining the confidence and respect of clients, the travel agency could offer free delivery in the the country by courier of all necessary paper documents within 1 to 3 working days after the reservation of the journey. The personal attention and the respect from the staff are highly valued by customers. The inclusion of additional services in the tourist package without increasing the price would be a competitive advantage for the tourist agency and will arouse the interest of the potential customers.

*The next stage in the **development of the consulting project** is the choice of specific destinations which will be offered as distant and attractive programmes. The initial attention of the travel agency is expected to be focused on several destinations. In future it could increase their number as a result of its experience and skills for profitable growth of this type of activity. The choice of destination is based on the presence of specific natural and anthropogenic resources that may be offered to the potential tourists. Other factors*

are also important as the availability of the tourist place, conditions of accommodation, institutional factors, consumer price, readiness to accept tourists. *Based on these criteria, the consultants concentrate their offer to **Maldives, Thailand, Cuba and Mexico.***

After determining the specific destinations there is a need to proceed with the selection of the accommodation for tourists and making research services of the various transport companies. The elements of infrastructure and services are essential because they facilitate the use of the tourist attractions in the area. All these elements must be considered during the planning of the use of territorial units for tourism.⁸

Besides the market research it is necessary for the tourist agency to provide an impact upon the market by promoting the tourist product among potential users. This includes activities like marketing and sale of the offered services. The advertising of exotic destinations can be achieved by:

- *information brochures;*
- *tourist catalogues;*
- *the website of the tourist agency.*

For the promotion of the offered tourist product it is appropriate for the travel agency to participate in different tourist markets in its country and abroad, organizing events to familiarize customers with the new product and developing profitable promotional packages for the successful beginning of the activity. The publications in specialized magazines, radio and TV ads, billboards, the new proposals on the e-mail of the real clients of the travel agency are important prerequisites for the successful performance of the tourist product and gaining the interest of potential customers – travel agencies.

The tourist catalogues are mainly offered by tour operators. The consulting firm advises its clients – the travel agencies to produce such catalogues in order to facilitate the selection of an exotic tourist destination. Besides the luxurious printed catalogue it is recommended that it could be available online in the website of the travel agency.

⁷ www.promo-pochivki.com

⁸ Velikova, E. and coll., Foundations of tourism , part 4, Avangard Prima, Sofia., p.380

Besides the beautiful landscapes and pictures of hotels, the catalogues must include detailed information about the climatic conditions of the destination, monetary currency, geographic location, the offered hotels with their categorization and type of rooms, prices, the additional services which are included in the price and those that are not. This information must be clearly marked.

The leaders in the tourist business as the German tour operator TUI and their practices are used by consultants to recommend the necessary elements for such a catalogue.⁹

Nowadays the most important thing for the traveller is the price which he will pay for the travel services to be considered with the quality. The combination of affordable price and good quality is very profitable.

The consulting agency advises its clients – the tour agencies to offer lower package prices for good hotels. In addition it could make a contract for organizing charter flights to these destinations, which will significantly reduce the cost compared to the competitors.

The consultants offer several guidelines for competitiveness in the market:

- Cooperation with the large German tour operators TUI and DerTour which offer competitive prices due to their high rates of bookings made annually and thus they receive discounts;
- Promotion of specific destinations (for example, exotic islands) which are different from the mass marketed ones to achieve a competitive advantage over the other agencies;
- Promotion of early bookings for holidays as well as Last Minute offers, which cost almost double less the regular price;
- Promotion of cruises, distinguished by their specific character, opportunities to visit several destinations, many varieties, high quality of the services on board;
- Use of charter flights;
- Hiring a qualified personnel and organizing of periodic training for the innovations in tourism, infotours, language and computer courses for improvement the quality of work and the customer service.

The important role of the consulting

services for the travel agency is evidenced by the proper development of the consulting project, step by step, through which it can achieve effective results and can increase the competitiveness and the efficiency of its activity. Therefore, it is particularly important for the tourist agency to expand its nomenclature and product range. Thus it will not only maintain its market position but also will continue to develop itself by attracting new customers. Due to the competitive market in tourism and the need for strategic development for travel agencies willing to expand their business by offering attractive tourist destinations, there is a need for consultant intervention.

References

- Curnow, B., Reuvid, J., *International Guide to Management Consultancy*, Edition: 2nd edition, Publisher: Kogan Page Ltd., September 2003.
- Velikova, E. and coll., *Foundations of tourism*, part 4, Avangard Prima, Sofia., 2011, p.380
- Yaneva, M., *Management consulting in the development and promotion of tourist products in selected destinations*, Sofia: Avangard Prima, 2011.
- www.tui.bg
- www.sofialuxtravel.com
- www.promo-pochivki.com
- www.profi-tours.bg
- www.victorytravelbg.com
- www.lidiatours.com/bg

⁹ www.tui.bg

УПРАВЛЕНСКОТО КОНСУЛТИРАНЕ В ТУРОПЕРАТОРСКАТА ДЕЙНОСТ

Докторант Маргарита Мишева

Катедра „Икономика на туризма“, УНСС

Резюме

Секторът на услугите в последните десетилетия се развива динамично и ускорено. Един от видовете продукти, лидер в световен мащаб по отношение на растежа, е комплекса от **туристически услуги**. Днес, в икономиките на много страни, туристическата индустрия заема едно от водещите места. Този факт се дължи на пряката връзка между развитието в сферата на туризма и общото икономическо, технологично и социално развитие като цяло, както на страните, така и на отделните региони в страната.

Важно условие за успешното развитие на всеки сектор от икономиката, включително и на туристическия, е необходимостта от постоянни еволюиране, подобряване и прилагане на нови технологии, непрекъснато адаптиране към постоянно променящите се изисквания на потребителите.

Прилагането на управленското консултиране е съвременен подход за развитие на система за управление на туристически организации и компании, а също за създаване и развитие на социални системи. То решава управленски, икономически, финансови и инвестиционни въпроси в **туроператорската дейност**, както и стратегическото планиране, оптимизирането на общото функциониране на компанията, изследванията и прогнозирането на пазара на туристически услуги, движението на цените на туристическите пакети и т.н.

Нарастващата конкуренция в туристическия сектор, постоянно повишаващите се изисквания към качеството и раз-

нообразието на **туристическите продукти**, пораждаат необходимостта и създават благоприятни условия за развитието на консултантските фирми, специализирани в предоставянето на експертна консултантска помощ за **туристическите предприятия**.

Секторът на услугите в последните десетилетия се развива динамично и ускорено. Темповете на растеж на производството на услуги изпреварва растежа на материалното производство, а в самото производство на услуги участват голям брой заети. В началото на XXI век делът на услугите в световния БВП достигна 68%. Всичко това доведе до факта, че съвременната икономика често е наричана "икономика на услугите". Услугите олицетворяват нивото на развитие на обществото, тъй като появата на нови потребности води до постоянно обогатяване на видовете и формите на услуги. Един от видовете продукти, лидер в световен мащаб по отношение на растежа, е комплекса от туристически услуги. Днес, в икономиките на много страни, туристическата индустрия заема едно от водещите места. Този факт се дължи на пряката връзка между развитието в сферата на туризма и общото икономическо, технологично и социално развитие като цяло, както на страните, така и на отделните региони в страната.

Важно условие за успешното развитие на всеки сектор от икономиката, включително и на туристическия, е необходимостта от постоянни еволюиране, подобряване и прилагане на нови технологии, непрекъснато адаптиране към постоянно променя-

щите се изисквания на потребителите. При това положение, бизнес услугите, а именно консултантските услуги, които са форма за регулиране на икономическите процеси, създават необходимите условия за правилното и ефективно функциониране на някои области на икономиката, включително и на туристическата. В развитите страни, консултантските услуги са неразделна част и основен елемент на икономиката, поддържащ на високо равнище функционирането на инфраструктурата. Използването на консултантски услуги може да бъде важен инструмент в развитието на **туроператорската дейност**.¹

В съвременната пазарна икономика консултантските услуги отдавна са един от най-важните елементи за функционирането на нейната инфраструктура. Нито едно сериозно икономическо и управленско решение в страните с развита пазарна икономика не се взема без използването на индивидуални консултанти (икономисти, маркетингове и др.), които често се обединяват в консултантски фирми.

Актуалността на **управленското консултиране** се определя от два фактора. От една страна в България днес съществува и се развива динамично пазара на консултантски услуги в основата на вътрешните пазари. В периода на преход на България към пазарна икономика, се формира отрасъла на **управленското консултиране**, който в съвременните условия продължава да се развива с необичайно бързи темпове. Отчитайки обаче, голямото търсене на услуги във сферата на управленското консултиране и недостатъчния практически опит в консултантските компании в България, се усеща недостига на знания, методи и технологии в консултантската дейност.²

Управленското консултиране в туроператорската дейност представлява комплексни консултантски услуги, решение на взаимосвързани проблеми, насочени към оптимизация и повишаване на ефек-

тивността на работата на туроператора, които проблеми не се решават от един специалист, а от група специалисти – одитори, юристи, икономисти, чиито съвместни знания и опит позволяват да се достигне необходимия резултат.

Управленското консултиране е съвременен подход за развитие на система за управление на туристически организации и компании, а също за създаване и развитие на социални системи. Тази професионална помощ е от страна на външни специалисти, ръководители и управленски персонал на различни организации в анализа и решението на проблеми, касаещи тяхното функциониране и развитие. В повечето случаи помощта се реализира във вид на консултантски проекти, част от които са диагностиката, планирането на действия и изработването на решения, внедряване на избраните решения, завършване на проекта и мониторинг при реализацията и внедряването на препоръките в **туроператорската дейност**.

Консултирането решава управленски, икономически, финансови и инвестиционни въпроси в **туроператорската дейност**, както и стратегическото планиране, оптимизирането на общото функциониране на компанията, изследванията и прогнозирането на пазара на туристически услуги, движението на цените на туристическите пакети и т.н..

Управленското консултиране е система от знания и подходи. Консултантът не знае как трябва да управлява дадено туристическо предприятие, но той знае фундаментални принципи, на които се строи управлението на всяка компания, владее съвременни управленски методи за преноса на общи знания в контекста на конкретния туроператор, може да анализира проблема от друга гледна точка, има опит в разработването и внедряването на система за управление на нейните отделни компоненти.³

Управленското консултиране включва няколко етапа:

¹ Карташева, А.Ю., „Консалтинговые услуги в системе управления туристским потенциалом дестинации“, 2010

² Янева, М. „Основи на консултинга в туризма“, Авангард Прима, София, 2010 г.

³ Иванов А.Н., Малявина А.В. „Разработка управленческих решений“, Учеб. пособие.- М.: МАЭП: Калита, 2000.

1. Диагностициране на туристическата организация – туроператор

- диагностициране на нивото на готовност на туроператора и неговите сътрудници за ефективна работа в съответствие с целите и задачите за развитието на компанията
- диагностициране на текущата стратегия на туроператора и нейните бизнес процеси
- диагностициране на модела за управление, разделението на функционални и профилни подразделения, структура на административното подчинение и функционалното взаимодействие, схема на информационните потоци, а също и съответствието на стратегии и модели за управление
- диагностициране на персонала: професионални компетенции, лични качества, ефективност на работата, потенциал на заетите, мотивация, лоялност към компанията
- анализ на вътрешната среда: наличие и форма на организационна култура, взаимоотношения
- разработване на програма за провеждане на реорганизация на система за управление на компанията, привличане на нови кадри и преквалификация на вече заетите

2. Стратегическо планиране

- определяне на конкурентните предимства и заемащата пазарна ниша от конкретния туроператор
- определяне, разработка и внедряване на цели, мисии, задачи, и стратегии на туроператора
- определяне на перспективите за развитие
- диагностициране и корекция на системата за стимулиране на персонала
- формулиране на дългосрочните и краткосрочните цели на компанията
- определяне на плюсовете и минусите на съществуващата организационна и управленска система

3. Разработване на препоръки

- създаване на стратегия за постигане на поставените цели
- създаване на гъвкав план за действие, план за работа по достигането на дъл-

госрочните и краткосрочните цели на организацията

- оптимизиране на системата за подбор, обучение и развитие на персонала
- построяване на корпоративна култура
- разработване на препоръки и предписания на функциите по организационна и функционална структура
- разработване на препоръки и предписания на функциите по оптимизация на бизнес-процесите
- разработване на препоръки и предписания на функциите по оптимизация на ресурсната осигуреност.⁴

Кръгът от проблеми в **туроператорската дейност**, които решават консултантите, е доста широк. Специализирането на компаниите, предоставящи консултантски услуги, може да бъде тесен, ограничаващ се в едно направление на консултантските услуги (например одит), и по-широк, обхващащ пълния спектър от услуги в областта на **туроператорската дейност**. В съответствие с това, всеки специалист или всяка компания, работеща в предоставянето на консултантски услуги в тази дейност, влага в понятието консултинг свой собствен смисъл и му придава свой собствен оттенък, определян от направлението в дейността на конкретната компания.

Управленските решения, с които се сблъсква всеки туроператор са:

- сключване на договори с регионални представители – турагенти;
- материално осигуряване на организацията;
- провеждане на рекламни кампании, участие на туристически борси;
- разработване на нови направления в туристическата дейност;
- налагане на нови пазари;
- сключване на договори с контрагенти;
- създаване на собствен сайт и каталог;
- създаване на система от електронни продажби и нейното усъвършенстване;

⁴ http://fin.acceptgroup.ru/div_1.html

- създаване на условия за осигуряване на безопасността на туристите и др.

Туристическото предприятие се намира в силно диференцирана среда. Вътрешната среда се състои от различни компоненти и е представена във функционални области, които са общи за всички типове туристически предприятия (звено управление на персонала, счетоводство, отдел маркетинг и продажби, отдел работа с клиенти и др.). Външната среда е това, което обкръжава предприятието и му въздейства (потребители, конкуренти, чуждестранни партньори, правителствени и други държавни учреждения и организации, обществени и професионални обединения, представителства на чуждестранни туроператори, съюзи и други обединения на потребителите). Средата никога не е стабилна. Съставът, структурата и състоянието както на вътрешната, така и на външната среда на туристическото предприятие определят системата на неговите възможности за удовлетворение на потребностите на потребителите в даден момент.

Главна задача в дейността на туристическото предприятие е създаването на привлекателен туристически продукт, съответстващ на потребностите на туристите, поддържане на качествени туристически услуги, отговарящи на търсенето, а също и запазването на конкурентоспособността на туристическия продукт.⁵

Туроператорският продукт с обща цена представлява комплект от услуги със сложен и многостранен, притежаващ материални и нематериални компоненти, които са плод на усилията на много туристически предприятия. Всяко от тях използва свои методи на работа, но въпреки това всички те са ориентирани към задоволяване потребностите на клиента. Ето защо като ключов фактор в задоволяване на тези потребности е персоналят на туристическото предприятие, който трябва да отговаря на редица изисквания:

- Да има професионална подготовка и квалификация, получена в учебно заведе-

ние, притежаващо лиценз за подготовка на туристически кадри;

- Дейности за придобиване на допълнителни квалификации в областта на туризма;

- Да познава законодателните и нормативните актове, формалностите на международните норми в сферата на туризма, материалите и документите на международните туристически организации, познания по чужди езици, отговарящи в достатъчна степен на изпълняваната работа;

- Да дава ясни и точни отговори на поставените от клиентите въпроси;

- Да разполага с информация, необходима за потребителите и постоянно да я допълва и усъвършенства;

Спазването на горепосочените изисквания осигурява висока конкурентоспособност на персонала, под която е необходимо да разбираме съвкупността от лични и професионални качества на персонала, които му позволяват бързо да възприема и анализира ситуацията, да взема оптимални решения и ефективно да изпълнява своите задължения с цел реализация на продажби.⁶

Разработването на управленски решения за туристическите предприятия има своята специфика. Изкуството за общуване и действие в определени ситуации тук оказва особено влияние. Туристическите предприятия изпитват остра нужда от служители и квалифицирани специалисти в областта на мениджмънта в туристическия бизнес.

Търсенето на професионална и компетентна помощ от страна на туристическите организации предполага познаването на технологията за продажба на туристическия продукт, навици и познания, касаещи психологията на клиентите, основни познания за резервационни системи и свободно използване на Интернет, организиране на ефективна система за работа с клиенти. Повечето мениджъри в туристическия бизнес в по-голяма част от времето си осъществяват комуникации с потребителите, зато-

⁵ Мусаелян, Д. „Повышение качества работы турфирмы“

⁶ Бабанова, И., „Управленческое консультирование, как ведущая составляющая решения проблем организации“

ва от голямо значение е създаването на адекватна корпоративна култура с високо качество на управление.

Освен това, задълбочаването на процеса за транснационализация на бизнеса, включително и на туристическия, доведе до възникване и бързо нарастване на търсенето на консултантски услуги, които също са транснационални по своята природа. Проектите, отнасящи се до реструктуризация на туристическите компании след транснационални сливания и поглъщания, оптимизацията на международните туристически компании изискват създаването и на международни екипи от консултанти, знаещи професионално спецификата на бизнес средата, а именно туристическия бизнес, в различните страни.⁷

Важен аспект в дейността на всеки туроператор е разработването на маркетингова политика, създаването и поддържането на имиджа на предприятието. Нарастващата конкуренция не позволява да се забравят потребностите и търсенето на потенциални клиенти и потребители на туристически услуги. **Целта на управленското консултиране** е идентифициране на неопределеността в бизнеса.

Основните задачи, които стоят пред управленското консултиране в туроператорската дейност, са задачите, свързани с преодоляване на трудностите, предизвикани от сериозни изменения в икономиката в последните няколко години, трудностите, свързани с преодоляването на разнообразни кризи и адаптацията към новите условия за управление на туристическия бизнес, поддържането и повишаването на качеството на туристическите услуги. Нарастващата конкуренция в туристическия сектор, постоянно повишаващите се изисквания към качеството и разнообразието на туристическите продукти, пораждат необходимостта и създават благоприятни условия за развитието на консултантските фирми, специализирани в предоставянето на експертна консултантска помощ за туристическите предприятия.

Използвана литература

- Бабанова, И., „Управленческое консультирование, как ведущая составляющая решения проблем организации“
- Иванов А.Н., Малявина А.В. „Разработка управленческих решений“ Учеб. пособие.- М.: МАЭП: Калита, 2000.
- Карташева, А. Ю., „Консалтинговые услуги в системе управления туристским потенциалом дестинации“
- Мусаелян, Д. „Повышение качества работы турфирмы“
- Янева, М. „Основи на консултинга в туризма“, Авангард Прима, София, 2010 г.
- http://fin.acceptgroup.ru/div_1.html

⁷ Мусаелян, Д. „Повышение качества работы турфирмы“

MANAGEMENT CONSULTING IN THE TOUR OPERATOR INDUSTRY

Ph.D. student Margarita Misheva

Department “Economy of Tourism”, UNWE

Summary

*Over the last decades the service sector has been developing dynamically, at accelerated rates. Being a leader in terms of worldwide growth, one of the most important products in the tourism industry is the **travel package**. Nowadays, in many countries, the tourism industry ranks among the first places. This is due to the direct relation between the tourism service development and the overall economy, technology and social development in the respective countries, as well as within the country's regions themselves.*

An important condition for the successful development of every economy sector, including the tourism sector, is the necessity of permanent evolution, enhancement and applying of new technologies, as well as adapting to the all-time changing consumers' requirements.

***Applying management consulting** is a contemporary approach for developing a management system for tourism organizations and companies, as well as for social system creation and development. Such an approach solves issues related to management, economics and financials part of the tour operator activities, as well as the strategic planning, the overall company workflow optimization, the investigations and forecasts on the tourism services market, the travel package price variations etc.*

*The increasing tourism sector competition, the permanently increasing requirements towards the quality and the variety of **tourism products** are the cause for better business conditions for the consulting companies, specialized in delivering expert*

*consulting help for the **tourism companies**.*

Over the last decades the service sector has been developing dynamically, at accelerated rates. The service creation growth velocity runs one step ahead, compared to industry manufacturing; also, it's important to mention that service creation generates the need of a large number of employed individuals. During the first years of the 21st century the service share in the world's GDP hit 68%. This was the cause for the contemporary economy to be called “the services' economy”. Services reflect the society development level, as new needs constantly appear, which requires permanent enrichment of the services types. Being a leader in terms of worldwide growth, one of the most important products in the tourism industry is the travel package. This is due to the direct relation between the tourism service development and the overall economy, technology and social development in the respective countries, as well as within the country's regions themselves.

An important condition for the successful development of every economy sector, including the tourism sector, is the necessity of permanent evolution, enhancement and application of new technologies, as well as adapting to the all-time changing consumers' requirements. Given this condition, business services (and moreover consulting services), being a way of regulating economic processes, create conditions for effective workflows in many economy spheres, including the ones related to tourism. The consulting services in the developed countries are an important part and main economy element, maintaining the

high level infrastructure functioning. Utilizing consulting services may turn into an important **tour operator activity** development tool.¹

The contemporary economy recognizes consulting services as the one of the most important tools for its infrastructure functions. Large companies within the developed countries would never afford taking an important decision, without involving individual experts (economists, market experts etc.) who frequently gather in consulting companies.

The current **management consulting** state is regulated by two main factors. On the one hand, consulting services market in Bulgaria nowadays exists and develops dynamically, based on internal markets. During the transition towards a developed economy, **management consulting services** market share in Bulgaria was founded, which continuously develops, even today, pretty rapidly. However, looking at the high demand for management consulting services and the insufficient on-hands experience in the Bulgarian consulting companies, it's easy to identify the lack of competence, methodology and technology in consulting.²

The **management consulting in the tour operator industry** consists of complex consulting services, solutions for related problems towards optimization and the tour operator's work efficiency increase. These issues are not solved by just one expert – the solution needs to be delivered by several experts – auditors, lawyers, economists – their joint endeavors turn into a successful implementation.

Applying **management consulting** is a contemporary approach for developing a management system for tourism organizations and companies, as well as for social system creation and development. Providing professional help should be delivered by external experts, team leaders and managers from different organizations during the analysis phase while solving problems related to their devel-

opment. In most cases, the solution is delivered as a consulting project, part of it being related to investigating, planning and implementing the respective solution, completing the project and providing monitoring while carrying out the recommendations and implementing them in the **tour operator's activities**.

The consulting approach solves issues related to management, economy and financials, part of the tour operator activities, as well as the strategic planning, the overall company workflow optimization, the investigations and forecasts on the tourism services market, the package price variations etc.

The **management consulting** represents a system based on competence and a specific approach. A consulting expert doesn't know how to run a tourism company but is familiar with the fundamental principles each company's management is based on. He is also familiar with contemporary management approaches for knowledge transfer within the context of the respective tour operator and can investigate the problem from an external point of view; he also has experience in developing and implementing a system for managing its components.³

The **management consulting** consists of several phases:

1. Investigating the tour operator organization

- Investigating the tour operator's readiness level, as well as its co-workers' state regarding work efficiency with respect to the company development's goals and tasks
- Investigating the current tour operator's strategy and the respective business processes
- Investigating the management model, management and administration structure, information workflow schemas, as well as the compliance between management strategies and management models
- Investigating the staff: professional competences, personal qualities, work efficiency, employees' potential, motivation, company loyalty.
- Investigating the internal picture. Organization culture existence and type, relation-

¹ Kartasheva, A.U., "Consulting services in the management of tourism destination potencial", 2010

² Yaneva, M., "Fundamentals of consulting in tourism", Avangard Prima, Sofia, 2010

³ Ivanov, A.N., Malyavina A.V., "Development management decisions", Kalita, 2000

ships

- Carrying out a program for reorganizing the current company management system, acquiring new experts and training the team members employed.

- Strategic Planning

- Identifying the current advantages compared to the competitors and identifying the current market niche.

- Defining, developing and implementing goals, missions, tasks and strategies for the respective tour operator

2. Defining the development perspectives

- Analyzing and enhancing the employees' incentive compensation program

- Defining the company's long-term and short-term goals

- Defining the strong and weak parts of the existing organization and management system

3. Defining Recommendations

- Creating a strategy for achieving the goals set

- Creating a flexible action plan for achieving the company's long-term and short-term goals

- Optimizing the system for the employees' recruiting, training and personal development

- Building company culture

- Developing recommendations and prescriptions regarding functions related to organizational and functional structure

- Developing recommendations and prescriptions regarding functions related to business process optimization

- Developing recommendations and prescriptions regarding functions related to resource security

The **tour operator's** problem pool handled by consultants is pretty large. Each expert (or each company) providing consulting services may imply different meanings in the term "consulting" – the meaning may slightly differ based on the respective consulting sphere.

The following are management decisions that every tour operator may encounter:

- Contracting regional representative (tour agents)

- Securing the organization financially

- Carrying out marketing campaigns, taking part on tourism exchanges

- Developing new tourism trends

- Penetrating new markets

- Contracting third-party vendors

- Creating an own website and product catalogs

- Creating an online selling system and its constant enhancement

- Guaranteeing the tourists' safety etc.⁴

Tourism companies are located in a much segmented environment. The internal environment consists of different components and is divided into several functional areas, which are commonly used by all types of tourism companies, for example: HR, Accounting, Marketing, Sales, Customer Services etc. The external environment surrounds the company and influences it (users, competitors, foreign partners, government agencies and institutions, public and professional establishments, foreign tour operator offices, other consumer unions etc. This environment is never stable. The current conditions, structure and state of the respective internal and external environment define the tour operator's capabilities, for satisfying the consumer needs.⁵

One of the tourism company's main tasks is creating an attractive tourism product fitting the consumer's requirements, maintaining high-quality tourism services that respond to the demand, as well as maintaining the product's competitive power.

The tour operator's product package priced at a given stand-alone price represents a bunch of tourism services, composed of several material and immaterial components that are part of the efforts of many tourism companies. Each of them uses its own set of approaches but still, all of them share one main goal: they need to fit the consumers' needs. This is why one of the key factors for responding to these needs is the company's staff, which has to adhere to many requirements:

- Professional qualification and training, obtained in a specialized institution that is li-

⁴ http://fin.acceptgroup.ru/div_1.html

⁵ Musaelyan, D., "Improving quality of travel agency"

censed to provide such classes

- Obtaining additional qualifications in the tourism sphere

- Getting familiar with legal requirements and prescriptions, including foreign requirements, get familiar with documents required/issued by world-wide operating tourism organizations. Maintaining several foreign languages is another key skill – the set of languages should respect the areas covered by the tour operator

- Answer customers' requests clearly and accurately

- Constantly maintain information, which is required by the customers

Conforming to the above requirements guarantees the staff's high competitive power, which means the collection of the employees' personal and shared qualities, securing fast understanding and analysis of the current situation, making optimal decisions and effectively fulfilling their tasks, aiming at higher sales volumes.⁶

Creating management solutions for the tourism companies is a highly specific business. The art of communicating and acting in any given situation has tremendous influence. Tourism companies are in need of employees and highly-qualified experts in the spheres of management and tourism business.

Looking for professional and competent help requires understanding the tourism product sales methodologies and habits, as well as skills related to the customers' psychology, basic knowledge of the booking systems and being well familiar with the usage of Internet, organizing an effective system for working with customers, etc. Most young managers in the tourism business spend most of their time talking directly to the end-consumers, which emphasizes the importance of creating adequate corporate culture with high quality management.

Moreover, digging deeper into transitioning the business to a multi-national state, including the tourism business, led to the creation and fast growth of the need for consulting services, which are multi-national by nature.

The projects related to tourism company reorganization after takeovers and merging, the international tourism company optimizations require the creation of international consulting teams knowing very well the business specifics, namely the tourism business in the different countries.⁷

An important topic related to the tour operators' practices is the marketing politics development, as well as creating and maintaining the company's image. The growing pool of competitors does not allow putting apart the needs and demand for prospective customers and tourism service consumers. *One of the consulting management's main goals is identifying the unpredictable part of the business.*

The main tasks that need to be solved by the tour operator's management consulting are the ones related to overcoming the difficulties caused by severe economy fluctuations during the last few years, the difficulties related to overcoming crisis situations and adapting to the new conditions in the tourism business management practices, as well as maintaining and increasing the tourism service quality. The increasing tourism sector competition, the permanently increasing requirements towards the quality and the variety of tourism products are the cause for better business conditions for the consulting companies, specialized in delivering expert consulting help for the tourism companies.

Sources Used

- Babanova, I., "Management consulting as a leading component of the solution of problems of organization"
- Ivanov, A.N., Malyavina A.V., "Development management decisions", Kalita, 2000
- Kartasheva, A.U., "Consulting services in the management of tourism destination potential", 2010
- Musaelyan, D., "Improving quality of travel agency"
- Yaneva, M., "Fundamentals of consulting in tourism", Avangard Prima, Sofia, 2010
- http://fin.acceptgroup.ru/div_1.html

⁶ Babanova, I., "Management consulting as a leading component of the solution of problems of organization"

⁷ Musaelyan, D., "Improving quality of travel agency"

ВЪЗМОЖНИ ПРОБЛЕМНИ СИТУАЦИИ ПРИ РАЗРАБОТВАНЕТО И УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЕКТИ

Гл. ас. д-р Ася Пенчева

Катедра „Икономика на туризма”, УНСС

Резюме

При осъществяването на всеки проект съществува възможността от възникване на проблеми, които биха били много по-лесно преодолими при наличието на стратегия за справяне с подобни ситуации. В основата на решаването им лежи идентифицирането на причината за тяхното възникване. Ето защо е важно да бъдат анализирани вътрешните и външните негативни фактори, които могат да породят евентуални проблемни ситуации. Въпреки че външните фактори са извън контрола на екипа по проекта, е важно те да бъдат предвидени и отразени по време на неговото планиране. Опитът показва, че трябва да бъде обърнато внимание на външни фактори като социално-културни фактори, опазване на околната среда, икономическа и финансова стабилност, политика и развитие на технологиите и др.

Ключови думи: проект; проблемни ситуации; фактори; успех;

Въведение

Планирането, управлението и изпълнението са основните процеси, които протичат в даден проект и които имат съществено значение за цялостния му успех. Поради този факт, всяко едно действие в рамките на проекта трябва да бъде добре планирано и да се следва стриктно, тъй като решенията, които се взимат са тясно свързани помежду си и се отразяват на крайния резултат от проекта. Независимо дали планът за управление е следван стриктно или не, съществува реалната възможност от

възникване на проблемни ситуации, които могат да се появят във всяка фаза от проектния цикъл. Ето защо е важно тези проблеми да бъдат идентифицирани още при започването на проекта, с цел да бъде предвиден и риска от тяхното възникване.

Потенциалните проблеми могат да бъдат от различно естество, в зависимост от етапа на тяхното проявление. Условно ще ги обособим по следния начин:

Възможни проблемни ситуации при планирането на проекта

Неподходящ подбор на екип

Изборът на екип е от особено важно значение за гладкото протичане и успешното приключване на проекта. Преди сформирането на екипа по проекта, е необходимо да бъде избран негов ръководител, който да разпредели длъжностите и задълженията. Той трябва много внимателно да подбере хората, които ще участват в него, но и да бъде прецизен при разпределението на длъжностите спрямо квалификацията, уменията и опита на кадрите. Подборът на кадри е сложен и труден процес, тъй като от значение са не само характеристиките и уменията на отделните членове на екипа, но и способността им да работят заедно. Екипът трябва да бъде сплотен и силно мотивиран, за да бъде работата му успешна. При избора на екип е важно да се преценят и личностните характеристики на кандидатите като умения за работа в екип, приспособяване към новости и лична мотивация. Основни проблеми, които могат да произтекат от неподходящия избор на екипа са:

- слаба мотивация;

- лоша комуникация между отделните членове на екипа;
- конфликти между членовете на екипа, от една страна, и между членовете на екипа и висшето ръководство, от друга страна;
- прекалена конкуренция между членовете на екипа;
- неизпълнение на задълженията поради липса на опит и квалификация¹.

Всички тези потенциални проблеми биха повлияли негативно на изпълнението на проекта и биха могли да доведат до неговия провал. Пример за потенциален проблем при по-големите проекти е конкуренцията. Колкото по-голям е един проект, толкова по-трудно е да бъде сплотен той и често поради различното естество на целите в отделите на организацията се наблюдава надпревара за ресурси – технологични или финансови. Затова при наличието на много отдели в рамките на организацията, които имат собствени цели и задачи, е важно да се напомня на нейните членове каква всъщност е основната цел на проекта и кои са по-значимите приоритети².

Погрешно идентифициране на заинтересованите страни

Това е процесът на идентифициране на всички хора или организации, върху които проектът оказва влияние, и на документиране на информацията, свързана с техните интереси, участие и въздействие върху успеха на проекта. Заинтересованите страни по проекта са лицата и организациите като клиенти, спонсори, изпълняващата проекта организация, обществеността, които са активни участници в него или чиито интереси могат да бъдат засегнати в положителен или отрицателен аспект от изпълнението или приключването на проекта. Заинтересованите страни могат да окажат влияние върху него и неговите крайни резултати. Те могат да бъдат от различни нива на йерархията в организацията или външни за нея.

От ключово значение за успеха на проекта е идентифицирането на заинтересованите страни в ранните му етапи, както и анализирането на степента на тяхната заинтересованост, очаквания, значение и влияние. С цел да се увеличи максималното влияние и да се ограничат възможностите за негативни въздействия е възможно и препоръчително разработването на стратегия за подход към всяка заинтересована страна.

Погрешният избор на заинтересовани страни може да доведе до забавяне на проекта, проблеми с останалите заинтересовани страни и дори провал. Във връзка е необходимо да се предприемат действия по събирането на цялата необходима информация за тях и техните интереси. Често провалът на проекта е в следствие на несъобразяване с интересите на заинтересованите страни и вземане на решения без тяхното участие³.

Идентифицирането на заинтересованите страни само по себе си е недостатъчно – те трябва да участват още при планирането на проекта от самото му начало, когато се анализира необходимостта от проекта, устойчивостта му и вероятността му за успех.

Недостатъчна информация

При планирането на проекта следва да се извършат сериозни изследвания на икономическата и социалната ситуация и на всички отрасли, които биха имали влияние върху развитието му. Той не може да се развива в изолация и всички фактори, които биха му въздействали, трябва да бъдат подробно анализирани.

Анализът на ситуацията и на целите е сложен процес, включващ разработване на различни сценарии и стратегии за изпълнение на проекта, както и на оценка на възможните рискове и възможностите за тяхното преодоляване. Не всички рискове могат да бъдат предвидени, но при събирането на достатъчно информация, много от проблемите е възможно да се избегнат.

¹ Harold, K., Project Management: A system approach to planning, scheduling and controlling, 10th Edition, 2009, p.211.

² Ford, P. W., Top 10 Project Management Challenges, 2004, pp.1-2.

³ European Commission, Project Cycle Management: Training Handbook, 1999.

Лошо планиране на целите

Целите на проекта не биха могли да бъдат дефинирани, ако не сме на ясно съществуващата ситуация. За да изберем стратегия, която да следваме, трябва да знаем „къде стоим сега.“ Важно е целите, които се поставят да бъдат ясни и точни. Възможен проблем възниква при поставянето на прекалено много или непосилни за постигане цели, което налага провеждането на задълбочено проучване преди определянето на целите, за да могат те да бъдат реалистични.

Пропуски при планирането на рисковете

Планирането на риска е процес, който много често се подценява⁴. Ако бъдат пренебрегнати възможните рискове е вероятно екипът да се справи по-трудно с евентуални проблеми, които могат да възникват от непредвидени фактори. Колкото по-бързо бъде открит даден проблем, толкова по-бързо той ще бъде разрешен. При наличието на разработена стратегия за справяне с проблеми е много по-лесно да бъде отстранен даден проблем, без това да рефлектира върху успешното приключване на проекта.

За избягването на евентуални проблеми е важно да бъдат следвани две стратегии. На първо място е целесъобразно да се анализират потенциалните рискове и по този начин екипът да се опита да ги избегне. От друга страна, е важно да бъде направен план за действие при възникването на тези рискове – при наличието на стратегия трябва да се реагира своевременно⁵

Неправилно разпределение на времето

Планирането на времето е друг основен момент от проекта, от който зависи успехът му. Това означава да бъдат направени реалистични прогнози за продължителността на всеки етап от проекта, за да се изчисли кога да започне и кога да приключи той. Не винаги е възможно времето, което дадена дейност ще отнеме, да бъде

преценено с голяма точност. Ето защо е необходима консултация от лица, които притежават знанията и опита да направят правилните прогнози. Неправилното планиране на времето често се дължи на факта, че се надценяват възможностите за изпълнение на проекта и се не се преценява реалистично времето за завършването му. Най-честите грешки при планирането на времето са резултат от:

- пропуснати дейности и задачи, ключови за успеха на проекта;
- погрешно предвиждане на зависимостта между отделните дейности и етапи на проекта;
- лошо разпределение на ресурсите;
- желание за добро впечатление с обещание за бързи резултати⁶.

Липса на внимание и детайлност при планиране на бюджета

Планирането на бюджета по проекта е изчисляването на необходимите средства за изпълнението на всеки един от етапите му. Той включва общата стойност на труда, необходимото оборудване и материали. От значение е не само изготвянето на самия бюджет, а и проследяването дали правилно се разпределят и използват планираните средства. Финансирането на проекта е най-важният фактор за неговия успех и всяко погрешно изчисление би довело до риск от провал на проекта⁷.

Освен изчисляването на бюджета е важно да се отговори и на всички критерии за кандидатстване за финансиране по проекта. Необходима е прецизност при изготвянето на документите и спазване на всички изисквания и срокове. Малък пропуск би довел до отказ от финансиране, което би направило проекта невъзможен.

Проблеми при планиране на комуникациите

Планирането на комуникациите е процесът по идентифициране нуждите от информация на заинтересованите страни по

⁴ European Commission, Project Cycle Management: Training Handbook, 1999, p.35.

⁵ Ford, P. W., Top 10 Project Management Challenges, 2004.

⁶ European Commission, Project Cycle Management: Training Handbook, 1999

⁷ Method 123 Ltd., Project Management Guidebook, 2003.

проекта и на определяне на начините на комуникация. Неправилното планиране на комуникациите би довело до проблеми като закъснения при доставянето на съобщения, предаването на деликатна информация на неправилна аудитория или липса на комуникация с някои от заинтересованите страни. Изготвянето на комуникационен план от страна на ръководителя на проекта му позволява да документира подхода за най-ефективна и ефикасна комуникация със заинтересованите страни. Ефективната комуникация означава, че тя е представена в правилния формат, в точното време и с точното въздействие. Ефикасната комуникация означава осигуряване само на информацията, която е необходима⁸. При повечето проекти планирането на комуникациите се извършва в ранните етапи, като например по време на изработване на плана за управление на проекта.

Проблемите, които могат да възникнат тук, са свързани с вида информация, която се предоставя на различните страни по проекта и с това на кого тя се предава. Важно е да не бъдат пропуснати важни лица, които трябва да получат информация за проекта и неговото развитие. От друга страна, от значение е да не бъде предавана повече от необходимата информация, която може да промени хода на развитие на проекта. Много внимателно трябва да бъде планирано кой каква информация трябва да получава и как ще бъде предавана тя. Лошата комуникация със заинтересованите страни, например, може да промени отношението и участието им в проекта.

Възможни проблеми при изпълнението и управлението на проекта

Проблемите при изпълнението и управлението на проекта могат да бъдат разглеждани заедно, тъй като са взаимно свързани и много често причината за проблема, възникнал при изпълнението, е в резултат на лошо управление на проекта.

След като планирането на проекта е приключило и финансирането е получено,

следва най-съществената част от цикъла на проекта – неговото изпълнение. Рядкост е изпълнението на проекта да следва стриктно установения план. Често той се развива в съвсем различна и непредвидена посока. Ето защо важна роля играе контрола върху проекта, за да може той да следва начертаните цели. Това се извършва чрез мониторинг – систематичното събиране, анализиране и използване на информация за контрол над протичането на проекта и решенията, които се вземат, свързани с него⁹.

Погрешно провеждане на мониторинг

Мониторингът включва и идентифициране на промените, които настъпват по време на изпълнението на проекта и рисковете и проблемите, които възникват¹⁰. Лошото провеждане на мониторинг или липсата на такъв могат да бъдат фатални за успеха на проекта, тъй като е необходимо всяка една стъпка от развитието му да се проследява и изследва. Много често проблемът се дължи на недостатъчната информация или на събирането на много ненужна такава. За да бъдат взети правилните решения, е важно да се обработи най-значимата информацията, която засяга проекта. Преглеждането, събирането и отделянето на най-важните данни и показатели, от които зависи проекта е процес, който често се сблъсква със следните проблеми:

- използване на твърде много показатели – наблюдава се тенденцията да се използва повече информация отколкото необходимата, за вземане на решение. Необходимата информация трябва да бъде пряко свързана с управлението на проекта и да бъде добре систематизирана;
- подбор на твърде сложни показатели – това затруднява събирането на информация;
- прекалено внимание се обръща на показателите за развитието на процеса – те всъщност не предоставят достатъчно информация за изпълнението на проекта. Няма как значението и въздействието на про-

⁸ Ръководство за система от знания за управление на проекти (PMBOK Guide), Project Management Institute, Класика и стил, С., 2011.

⁹ European Commission, Project Cycle Management: Training Handbook, 1999.

¹⁰ Method 123 Ltd., Project Management Guidebook, 2003.

екта да бъдат измерени преди той да приключи. Въпреки това могат да бъдат направени изчисления как протича той и какви са шансовете му за успех. По този начин заинтересованите страни ще могат да са сигурни, че проектът се развива в положителен аспект. Погрешното прогнозиране на показателите за въздействие и успех може да има негативно въздействие върху понататъшното развитие на проекта и отношенията между заинтересованите страни¹¹.

Изключително важно е да се прави оценка на изпълнението, която включва разпределението на задачите, ресурсите и отговорностите. Трябва да бъдат ясни стъпките, които се предприемат и да се следи за спазването им, както и да се информира ръководителя на проекта за развитието на всяка една от тях.

Неправилно изпълнение на бюджета по проекта

Планирането на бюджета е в основата на успеха на даден проект. В процеса на реализацията му, когато са утвърдени бюджетната рамка и финансовите параметри на всяка дейност, не би трябвало да възникнат индикации за преговаряне. Но дори и при най-доброто планиране са възможни отклонения, които биха довели до проблеми по време на изпълнението на проекта. Съществено важно е да бъде следван плана на действие и да не се изразходват средства за допълнителни услуги или материали, които не са планирани. Дори при нужда от преразпределение на средствата е необходимо ръководителят да анализира ситуацията и да одобри промените, без да бъдат засегнати останалите дейности и цели на проекта. При по-малки проекти (с продължителност до 1 година) преговарянето на бюджетни позиции в повечето случаи е невъзможно. При възникване на подобни индикации проектите обикновено се прекратяват. В дългосрочните и едро-мощабни проекти промени в бюджетната рамка биха могли да възникнат, като те са обект на преговаряне с финансиращият орган. Този тип проекти обикновено са из-

ложени в максимална степен на рискове, възникнали в резултат на промяна в околната за проекта среда¹².

В най-общ план промени в бюджета на проекта възникват най-често в резултат на неправилни управленски решения. Причините за това могат да се търсят и в изпълнение на ангажименти на определени членове от екипа по проекта. Повишаването на цените или инфлацията са друг фактор, който би довел до преразглеждане и преразпределение на бюджета.

Неспазване на графика на проекта

Въпреки че всеки проект включва планиране на времето, задачите не винаги се изпълняват в зададените срокове. Един от най-големите проблеми е той да стартира на време. Причините за забавянето му могат да са различни. Много често това се дължи на закъснение във финансирането. В този случай е важно да се преразпредели времето за изпълнението на всеки етап, за да може проектът да завърши в рамките на предвиденото време и той да бъде успешен. За да се предотврати проблем от такова естество следва да се предвиди стратегия за справяне с подобна ситуация, за да не се забавя цялостното развитие на проекта, както и постигането на заложените цели. Забавянето може да се дължи и на закъснения от страна на доставчиците или партньорите по проекта. Каквато и да е причината, е необходимо бърза и навременна реакция и преразпределение на задачите и сроковете.

Закъснение с финансирането

Закъснението на финансирането по проекта е сериозен проблем, който трябва да бъде разгледан по-обстойно. Процедурите по одобрението и започването на проекта са тромави и често той не може да започне на време въпреки доброто планиране. Външните обстоятелства не могат да бъдат предвидени и са трудни за контролиране. Финансирането е такъв фактор, който е от ключово значение за изпълнението на про-

¹¹ Heyworth, F., A guide to project management, Council of Europe Publishing, 2002.

¹² Forrester, S., I. Sunar, Developing and Managing EU-Funded Projects, Technical Assistance for Civil Society Organizations – TACSO, 2011.

екта, но не може да бъде контролиран от екипа. В случай че то закъснява, е необходимо да се предвиди алтернативно решение. Това е изключително важно за проектите, които са изцяло финансирани от Европейския съюз, например. В тези случаи екипът по проекта изцяло зависи от това, кога ще бъде получено финансирането, особено в случаите, когато проектът се планира да стартира след получаване му. Подобно забавяне би отложило започването на проекта, с което се променя и плана за изпълнение. Тъй като срока за приключване на проекта не може да бъде променян, е важно времето да бъде планирано много внимателно и да се реагира възможно най-гъвкаво при промяната на графиците и сроковете, за да бъде проектът завършен навреме.

Отклонения от плана

Един от основните компоненти, подлежащи на непрекъсната динамика е рамката на проекта. Промяната в нея е свързана с желанията и вижданията на някои от заинтересованите лица, възникнали в процеса на реализация на проекта, за включването на допълнителни дейности при положение, че графикът и бюджетът на проекта са вече утвърдени. Подобни искания, които са извън официалните рамки на бюджета и предварително установения график, не би следвало да се вземат под внимание от екипа по проекта. Всяка промяна от подобен характер отклонява управлението му и дори може да направи невъзможна понататъшната му реализация. Този проблем възниква по време на изпълнението на проекта, но в основата си е свързан с управлението, тъй като екипът и ръководителят трябва стриктно да следят дали проектът се движи в график и според установения план.

Лоша комуникация

Управлението на комуникациите включва процесите, необходими за осигуряване на навременно и подходящо създаване, събиране, разпространение, съхранение, извличане и финално архивиране на информацията за проекта. Ръководителите на проекти прекарват по-голяма част от времето си, общувайки с членовете на екипа и заинтересованите страни, независимо дали са вът-

решни заинтересовани страни (от всички нива на организацията) или са външни за организацията. Ефективната комуникация изгражда мост между заинтересовани страни, участващи в проекта, свързвайки разнообразни културни и организационни среди, различни нива на опитност, както и разнородни цели и интереси в изпълнението на проекта или резултата му¹³.

Лошата комуникация е основен проблем при изпълнението на проекта. Проблемите в комуникацията могат да бъдат разделени на три основни типа – проблеми в комуникацията между членовете на екипа, между ръководителя на проекта и членовете на екипа и между ръководството на проекта и заинтересованите страни. Главно проблемите възникват поради факта, че членове на екипа не информират колегите си за случващото се при изпълнението на проекта. Тези проблеми могат да бъдат в резултат на липса на мотивация или небрежност. Това може да доведе до конфликти между членовете на екипа, а сплотеният екип е важно условие за успеха на проекта. Лошата комуникация би предизвикала и отклонения от целите, проблеми в контрола и координацията на екипа, както и на забавяне на работата¹⁴. Именно затова е задължително ръководителят на проекта да отделя време за общуване с отделните членове на екипа и да споделя техните нужди и притеснения. Той трябва да ги мотивира и сплотява, което може да се осъществи чрез провеждане на работни и неформални срещи. Добре би било подобни срещи да бъдат провеждани и със заинтересованите страни за постигането на директен диалог.

Пренебрегване на потенциалните рискове

По време на изпълнението на проекта е възможно да възникнат предвидени или непредвидени ситуации, които застрашават постигането на установените цели. Важно е ръководителят на проекта да бъде добре информиран за развитието му във всяка ед-

¹³Yager, S., *Artemis Solves Top 10 Project Management Problems*, SSRResources.COM, 2001.

¹⁴Harold, K., *Project Management: A system approach to planning, scheduling and controlling*, 10th Edition, 2009, pp. 212-214.

на от неговите фази, тъй като колкото и да е добър планът на проекта, не винаги е възможно стриктното му следване. Сблъскването на проекта с трудности не го прави неуспешен. Ръководителят трябва да приема всяка ситуация и да се справя с нея по възможно най-добрия и бърз начин. Игнорирането на проблема няма да го разреши, ето защо са наложителни периодични срещи, за да се проследи развитието на проекта във всеки един момент и ръководството да бъде информирано, за да може да реагира адекватно във всяка една ситуация¹⁵.

Заклучение

Независимо от естеството на проблемните ситуации, които е възможно да възникнат през всички фази от жизнения цикъл на проекта, особено важно е те да бъдат разрешени бързо и ефективно. Всеки проблем трябва да бъде разгледан от гледна точка на засегнатите страни, как той се отразява на реализирането на проекта и кои са причините за възникването му. Целесъобразно е да се разгледат всички възможни начини за решаване на проблема, за да се избере този, който най-малко ще засегне успешното приключване на проекта и заинтересованите страни. От голямо значение е целият екип да бъде информиран при възникването на евентуален проблем, независимо в коя фаза се прояви той. Изисква се екипът да си сътрудничи при всякакви ситуации, за да бъде проектът приключен успешно и в планираните срокове.

Използвана литература

- Ръководство за система от знания за управление на проекти (PMBOK Guide), Project Management Institute, Класика и стил, С., 2011.
- European Commission, Project Cycle Management: Training Handbook, 1999.
- Ford, P. W., Top 10 Project Management Challenges, 2004.
- Forrester, S.; I. Sunar, Developing and Managing EU-Funded Projects, Technical Assistance for Civil Society Organizations – TACSO, 2011.
- Harold K., Project Management: A system approach to planning, scheduling and controlling, 10th Edition, 2009.
- Heywort, F., A guide to project management, Council of Europe Publishing, 2002.
- Method 123 Ltd., Project Management Guidebook, 2003.
- Yager, S., Artemis Solves Top 10 Project Management Problems, SSRsources.COM, 2001.

¹⁵Yager, S., Artemis Solves Top 10 Project Management Problems, SSRsources.COM, 2001.

POSSIBLE PROBLEM SITUATIONS IN PROJECT DEVELOPMENT AND MANAGEMENT

Senior Assistant Asia Pencheva, PhD

Department "Economics of Tourism", UNWE

Summary

While executing any project there is a possibility for problems to arise. These problems could be easier to overcome if there is a strategy to deal with similar situations. Identifying what causes them lies in the core of their solution. It is therefore important to analyze the internal and external negative factors that may give rise to potential problem situations. Although external factors can't be controlled by the project team, it is important that they are foreseen and reflected during the process of the project planning. Experience shows that more attention should be paid to external factors such as social-cultural and environmental factors, economic and financial stability, technology development and policy, etc.

Key words: project; problem situations; factors; success.

Introduction

Planning, management and execution are the main processes taking place in a project and which are essential to its overall success. That's why every single action within the project must be well planned and strictly followed, because decisions that are taken are closely interrelated and affect the outcome of the project. Whether the management project plan is strictly followed or not, there is a real possibility for problem situations to occur in any phase of the project cycle. It is therefore important that these problems are identified at the beginning of the project in order to predict the risk of their occurrence.

Potential problems can be of different nature depending on the phase they appear in.

Conditionally we can group them as follows:

Possible problem situations in project planning

Inappropriate selection of the team

The selection of the team is particularly important for a smooth and successful project completion. Before forming the project team it is required the team leader to be chosen – he allocates positions and duties amongst others team members. The leader must very carefully select the people who will participate in the team and has to be very precise while allocating positions – in reference with staff's qualification, skills and experience. The recruitment of staff is a complex and difficult process, since not only the characteristics and skills of individual team members are important, but also their ability to work together. The team must be united and highly motivated, in order for its work to be successful. When choosing a team it is important personal characteristics of candidates to be assessed as well – such as team work skills, ability to adapt and personal motivation. Major problems that may stem from inappropriate choice of the team are:

- Low motivation;
- Poor communication between the team members;
- Conflicts between team members, on the one hand, and between team members and senior management, on the other;
- Excessive competition among team members;
- Incompletion of tasks and duties, due to lack of experience and qualification¹.

¹ Harold, K., Project Management: A system approach

All these potential problems could affect negatively the execution of the project and become the reason for its failure. An example for a potential problem in bigger projects is the competition. The bigger a project is, the harder it is to unite the team. Often because of the different nature of departments' goals, a competition for resources can be observed - technological or financial. Therefore, when there are many departments within the organization that have their own goals and objectives, it is important to remind its members of what is actually the main objective of the project and which are the more important priorities².

Misidentification of stakeholders

This is the process of identifying all the people or organizations affected by the project, and documenting the information related to their interests, participation and impact on the project success. Project stakeholders are individuals and organizations such as customers, sponsors, the project executing organization, the public. Stakeholders are active participants in the project or whose interests may be affected in a positive or negative aspect by the execution or completion of the project. Stakeholders may affect the project and its outcomes. They can be of different levels of the organization's hierarchy or external to it.

Crucial to the success of the project is the identification of stakeholders in its earliest stages and analysis of the degree of their interest, expectations, importance and influence. In order to increase the maximum impact and to limit the possibilities of negative effects it is possible and advisable to develop a strategy to deal with every stakeholder.

The wrong choice of stakeholders can lead to delays in the project, problems with other stakeholders and even failure. In relation to this taking action to collect all the necessary information for them and their interests is required. Often the project's failure is due to not taking into consideration the interests of

stakeholders and making decisions without involving them into this process³.

Identifying stakeholders by itself is not enough – they must also be involved in planning the project from its inception, when analyzing the necessity of the project, its sustainability and the likelihood of its success.

Insufficient information

Serious research of the economic and the social situations and all the sectors that could affect project development has to be carried out during the project planning. It can't be developed in isolation and all factors which may have impact on it must be analyzed in details.

The analysis of the situation and the objectives is a complex process involving the development of different scenarios and strategies for project execution and evaluation of the possible risks and the opportunities to mitigate them. Not all risks can be foreseen, but by gathering sufficient information, many of the problems might be avoided.

Poor objectives planning

The objectives of the project cannot be defined unless we are aware of the existing situation. To choose a strategy to follow, we have to know "where do we stand now". It is important objectives that are set to be clear and precise. A possible problem occurs when unachievable or too many objectives are set. This requires an in-depth research before setting goals so they would be realistic.

Gaps in the risk planning

Risk planning is a process which is often underestimated⁴. If the possible risks are ignored, the team is likely to have more difficulties while dealing with any problems that may arise from unforeseen factors. The sooner a problem is detected, the faster it will be resolved. With a strategy developed for dealing with problems, it is much easier to eliminate a problem without affecting the successful completion of the project.

To avoid potential problems it is important to follow two strategies. Firstly, it is ap-

to planning, scheduling and controlling, 10th Edition, 2009, p.211.

² Ford, P. W., Top 10 Project Management Challenges, 2004, pp. 1-2.

³ European Commission, Project Cycle Management: Training Handbook, 1999.

⁴ European Commission, Project Cycle Management: Training Handbook, 1999, p.35.

propriate to analyze the potential risks and thus the team can try to avoid them. On the other hand, it is important to work out a plan of action when these risks occur – in the presence of a strategy reaction must be prompt⁵.

Poor time planning

Planning time is another major moment in the project on which its success depends on. This means that realistic prognoses for the duration of each stage of the project must be made, in order to calculate when to start and when to end it. It is not always possible to assess precisely the time that a certain activity would take. That is why a consultation with people who have the knowledge and experience to make correct predictions is required. Poor time planning is often due to the fact that the possibilities for executing the project are overestimated and the time predicted for its completion is not realistic. The most common mistakes in time planning are results of:

- Missed activities and tasks, key to the success of the project;
- Wrong prediction of the dependence between different activities and stages of the project;
- Poor allocation of resources;
- Desire for a good impression by promising quick results⁶.

Lack of attention to detail in planning the budget

Planning the project budget is the calculation of the resources needed to execute each of its stages. It includes the total cost of labor, the necessary equipment and materials. Not only the drawn up budget is important, but also tracking whether the planned funds are properly allocated and used. Funding the project is the most important factor for its success and any wrong calculation would lead to risk of project failure⁷.

Besides calculating the budget, it is important that all the criteria for applying for project funding are met. Precise preparation of

the documents is required and compliance with all requirements and deadlines. Even a small negligence would lead to a denial of funding, which would make the project impossible.

Problems in communications planning

Communications planning is the process of identifying the information needs of stakeholders in the project and identifying the ways of communication. Improper planning of communications could lead to problems such as delays in the delivery of messages, transmission of sensitive information to the wrong audience or lack of communication with some of the stakeholders. Working out a communication plan by the project manager allows him to document the approach for the most efficient and effective communication with stakeholders. Effective communication means that it is presented in the correct format at the right time and to the right influence. Efficient communication means providing only the necessary information.⁸ In most projects, the planning of communications shall takes place in the early stages, such as during the preparation of the management plan for the project.

Problems that may arise are associated with the type of information provided to various stakeholders in the project, and to whom it is transmitted. It is important that not to miss important people who should receive information about the project and its development. On the other hand, it is important not to transmit more than the necessary information that can change the course of project development. It must be very carefully planned who should receive what information and how it will be transmitted. Poor communication with stakeholders, for example, can change their attitude and participation in the project.

Possible problems with project execution and management

Problems in project execution and management can be discussed together because they are interrelated and often what causes problems encountered in the project execution

⁵ Ford, P. W., Top 10 Project Management Challenges, 2004.

⁶ European Commission, Project Cycle Management: Training Handbook, 1999

⁷ Method 123 Ltd., Project Management Guidebook, 2003.

⁸ PMBOK Guide, Project Management Institute, Классика и стиль, С., 2011.

is a result of poor project management.

After the project planning is completed and project funding is obtained, comes the most important part of the project cycle – its execution. Rarely the project follows strictly the established plan. Often it develops in a completely different and unexpected direction. Therefore the control of the project plays a very important role, so that the project can pursue the objectives outlined. This is done by monitoring – the systematic collection, analyzing and use of information to control the course of the project and the taken decisions, related to it⁹.

Wrong conduction of the monitoring

Monitoring also includes identifying the changes that occur during project execution and the risks and problems that arise¹⁰. Poor conduction of monitoring or the total lack of such can be fatal to the success of the project, as it is necessary every step of the project development to be traced and evaluated. Very often the problem is due to insufficient information or the collection of too much unnecessary information. In order to take the right decisions, it is important to process the most important information, concerning the project. The review, collection and separation of the most important data and indicators on which the project depends, is a process that often encounters the following problems:

- Using too many indicators – There is a tendency to use more information than it is necessary for a decision. The required information must be directly related to the project management and be well systematized;
- Selection of too complex indicators – it makes the collection of information difficult;
- Excessive focus on the indicators for development of the process – in fact they do not provide enough information about the project execution. There is no way, the importance and the impact of the project to be measured before its completion. However, calculations about the project development and its chances of success can be done. In this

way, stakeholders can be sure that the project is developing in a positive aspect. Wrong prediction of indicators for impact and success can affect negatively the further development of the project and the stakeholders' relationships¹¹.

Assessing the execution is extremely important – it includes the allocation of tasks, resources and responsibilities. Steps to be undertaken should be clear, their adherence should be observed, and the project manager should be informed for the development of each of them.

Wrong execution of the project budget

Budget planning is the foundation of the success of a project. In the process of its realization, when the budget framework and the financial parameters of each activity are approved, indications of renegotiation are not supposed to occur. But even with the best planning, diversions are possible – they could lead to problems during project execution. It is essential to follow the plan of action and not to spend funds on additional services or materials that are not planned. Even if reallocating funds is necessary, the project manager has to analyze the situation and to approve the changes without affecting other activities and objectives of the project. For smaller projects (with duration up to a year) renegotiation of budget positions in most cases is impossible. If such indications arise, the projects are usually terminated. In long-term and large-scale projects, changes in the budgetary framework could arise – they are a subject of renegotiation with the funding body. Projects of this type are usually exposed to the maximum to risks arising from changes in the project environment¹².

In general, changes in the project budget occur most often as a result of wrong management decisions. The reasons for this can be found also in non-fulfillment of commitments of certain members of the project team. Increase in prices or inflation is another factor that could lead to a review and reallocation of

⁹ European Commission, Project Cycle Management: Training Handbook, 1999.

¹⁰ Method 123 Ltd., Project Management Guidebook, 2003.

¹¹ Heywort, F., A guide to project management, Council of Europe Publishing, 2002.

¹² Forrester, S., I. Sunar, Developing and Managing EU-Funded Projects, Technical Assistance for Civil Society Organizations – TACSO, 2011.

the budget.

Non-observance of project schedule

Although each project includes time planning, tasks are not always completed in the specified deadlines. One of the biggest problems is the project execution to start on time. The reasons for its delay can be different. Very often it is due to delays in funding. In this case it is important to reallocate the time for execution of each stage in order to successfully complete the project within the specified time. To prevent problems of this nature, a strategy for dealing with such situations must be provided, in order not to delay the overall project development and the achievement of its objectives. The overall delay may be due to delays by suppliers or partners on the project. Whatever the reason is a quick and timely response and reallocation of the tasks and deadlines is necessary.

Delay in the project funding

Delay of the project funding is a serious problem that must be examined in detail. Procedures for approval and starting the project are slow and often it can't start on time despite the good planning. External circumstances can't be predicted and are difficult to control. Financing is one factor that is crucial for the project, but can't be controlled by the team. In case it is delayed, an alternative solution has to be provided. For example, this is extremely important for projects that are fully financed by the European Union. In these cases the project team entirely depends on when the funding will be received, especially in cases where the project is planned to start after its receipt. Such a delay would postpone the start of the project, which as well changes the execution plan. As the deadline for completion of the project can't be changed, it is important that time is planned very carefully and to respond as flexibly as possible in changing schedules and deadlines so the project could be completed on time.

Deviations from the plan

One of the main components, subject to continuous dynamics is the project framework. Framework changes are connected with the wishes and views of some of the stakeholders,

which appeared during the project execution, for the inclusion of additional activities, provided that the schedule and the project budget have already been approved. Such requests that are outside the formal framework of the budget and the pre-established schedule should not be taken into account by the project team. Any change of such nature diverts project management and may even make its further realization impossible. This problem occurs during the execution of the project, but in its core it is related to the management because the team and the manager should closely monitor whether the project is moving on schedule and according to the established plan.

Poor communication

Communications management includes the processes required to ensure timely and appropriate creation, collection, distribution, storage, extraction and final archiving of project information. Project managers spend most of their time communicating with team members and stakeholders, no matter if they are internal stakeholders (at all levels of the organization) or are external to the organization. Effective communication builds bridges between stakeholders involved in the project, by connecting various cultural and organizational environments, different levels of experience, and divergent goals and interests in the project execution or its result¹³.

Poor communication is a major problem in the project execution. The problems in communication can be divided into three main types – problems in communication between team members, between the project manager and the team members and between project management team and stakeholders. The problems arise mainly because team members do not inform their colleagues about what is happening during the project execution. These problems may be due to lack of motivation or negligence. This can lead to conflicts between team members, while the cohesive team is an important condition for project success. Poor communication would cause deviations from the objectives, problems in control and coordination of the team and the delays in the

¹³Yager, S., Artemis Solves Top 10 Project Management Problems, SSRResources.COM, 2001.

work¹⁴. For that reason it is compulsory for the project manager to devote time to communicate with individual team members and share their needs and concerns. The team leader should motivate and unite the team – this can be done by conducting business and informal meetings. It would be good if such meetings are held with the stakeholders as well, in order to achieve a direct dialogue.

Neglecting potential risks

During the project execution it is possible that predicted or unpredicted situations emerge, that threaten the achievement of the established objectives. It is important for the project manager to be well informed about the project development in each of its phases, because no matter how well done the project plan is, it is not always possible to strictly follow it. The fact that the project encounters difficulties does not make it unsuccessful. The manager must accept any situation and deal with it in the best and quickest way possible. Ignoring the problem will not solve it. Therefore regular meetings are required – to track the project progress at every moment, and the management to be informed so that it is able to react adequately in any situation¹⁵.

Conclusion

Regardless of the nature of the problem situations that may occur during all phases of the project life cycle, it is essential they are resolved quickly and efficiently. Every problem must be considered from the perspective of the affected parties, how it affects the realization of the project and what causes it. It is appropriate that all possible ways to solve the problem are considered, in order to choose the one which will at the least affect the stakeholders and the successful completion of the project. It is of great importance that the whole team is informed about the emergence of a potential problem, no matter which stage it occurs at. The project team is required to cooperate in all situations, so that the project is completed

successfully and within the planned deadlines.

References

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), Project Management Institute, Classic and Style, S., 2011
- European Commission, Project Cycle Management: Training Handbook, 1999.
- Ford, P. W., Top 10 Project Management Challenges, 2004.
- Forrester, S., I. Sunar, Developing and Managing EU-Funded Projects, Technical Assistance for Civil Society Organizations – TACSO, 2011.
- Harold K., Project Management: A system approach to planning, scheduling and controlling, 10th Edition, 2009.
- Heywort, F., A guide to project management, Council of Europe Publishing, 2002.
- Method 123 Ltd., Project Management Guidebook, 2003.
- Yager, S., Artemis Solves Top 10 Project Management Problems, SSRresources.COM, 2001.

¹⁴Harold, K., Project Management: A system approach to planning, scheduling and controlling, 10th Edition, 2009, pp. 212-214.

¹⁵Yager, S., Artemis Solves Top 10 Project Management Problems, SSRresources.COM, 2001.

КОНФЛИКТИ И ПРЕДПОСТАВКИ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВУВАНЕ НА ГРАДСКАТА МОБИЛНОСТ

Веселин Грозданов

Докторант в катедра "Икономика на транспорта", УНСС

Град София е столица и най-голям град на България. Основен административен, индустриален, транспортен, културен и университетски център, в нея е съсредоточено 1/6 от промишленото производство на България. Тук се намират Българската академия на науките, много университети, театри, кина, Националната художествена галерия, археологически, исторически, природонаучни и други музеи. До 1989г. страната е под социалистически строй. До края на 80те години, околоръстното шосе е като граница за идващите в София, така населението на градът не се увеличава плавно с всяко десетилетие. Броя на притежаваните частни автомобили на глава от населението е твърде нисък и градът не следва световните тенденции. Населението се е придвижвало главно с масов градски транспорт, като велосипедът е бил средство за каране в парка или зад блока. Минавало

времето без да осъзнаваме какво ни чака. При строежите на жилищните комплекси (Люлин, Младост и т.н.), не се е предвиждало всяко семейство да има автомобил, изградените паркинги около „блоковете“ не покриват повече от 20% от апартаментите. Като проследим световната тенденция, а също и в България, през последните години е характерен интензивен процес на урбанизация, който се проявява преди всичко в увеличаване броя и относителния дял на градското население.

След падането на социалистическия строй, забраната за миграция към София отпада. Градът започнал бързо да нараства. Където се намери място за строеж, се строи блок. Пазарите на Западна Европа са отворени.

Инфраструктурата, остава почти непроменена, а населението расте и се автомобилизира табл.1.

Табл. 1

година	2002	2005	2007	2010	2011
Население ¹	1 189 886	1 231 622	1 240 788	1 303 289	1 359 520
брой автомобили ² (хил.бр.)	430	480	600	700	*
брой автомобили на глава от населението на град София ³	0,36	0,36	0,48	0,54	

¹ източник: Национален статистически институт „София в числа 2009“

² източник: Веселин Грозданов – Магистърска теза „МЕТРОПОЛИТЕНА – част от градския масов транспорт в София, минало, настояще и бъдеще“;

³ Изчисления на автора;

* липсва информация

Градската мобилност за по-малко от 2 десетилетия става повече от кошмарна, в момента, градът е стиннат като в менгеме от „Околоръстното шосе“ и не се разширява отвъд него, на преден план изпъкват следните проблеми:

1. задръствания;
2. екологичното замърсяване с изгорели газове;
3. шумовото замърсяване;
4. драстично растящия брой на ПТП;

Сега можем да кажем, че околоръстното шосе е граница за разширяването на град София.

Всеки участник в движението е виновен на друг участник, така се оформиха следните групи от населението спрямо начина им на придвижване:

1. хора придвижващи се с лични автомобили –

Защо, в Европа по-лесно слизат от автомобилите, а в България все още е невъзможно, независимо от разликата в доходите на населението?

В Западно Европейските страни, автомобилзацията започва още през 20г. на миналия век след края на Първата световна война. Младата автомобилна индустрия освободена от военните поръчки, започва да работи само за нуждите на бизнеса и населението. Още от периода преди Втората световна война сред населението има значителен брой автомобили.

В България в периода преди Втората световна война автомобили има само в държавните учреждения. След това, социалистическия период не спомага за бързото внедряване на автомобили сред население. За да придобие един човек автомобил, то е трябвало да чака „ред“ в „Мото техника“. В продължение на десетилетия автомобилта става мечта за българина. След падането на желязната завеса и новопоявилите се възможности за внос от Западни страни, започва масов внос на стари автомобили основно от Италия и Германия. Колите масово са на възраст над границата им на морално и техническо остаряване. Но в очите на българския шофьор, те са като нови, защото както споменах по-горе, тези автомобили са дългогодишна мечта на всеки мъж за личен автомобил. Всичко това не може да го разбере човек на възраст до 30-35г., защото са минали едва 20г. от началото на прехода.

2. хора ползващи услугите на масов градски транспорт;

3. хора ходещи пеша – можем да ги разделим на две подгрупи:

- хора обичащи спорта и мислещи за околната среда;
- хора които не могат да си позволят

по друг начин да се придвижват;

4. най-новата група – велосипедисти. Това са млади хора, които имат достъп до интернет и световната база данни. Те са родени основно след промените в страната и за тях е непознат предишния начин на живот. През последните години се появиха организации, които популяризират този начин на придвижване (Велоеволюция, фондация Фактор и др.);

Всичките тези проблеми в градската мобилност и разделението доведоха до баснята на Петко Славейков – Орел, рак и щука.

С тези животни се представя отделния човек. Всеки иска да живее в големия град или идва по някаква негова работа в София, но трябва да живеем заедно в един град.

Може всеки един от нас да живее в хармония с другия, но както Орелът, Ракът и Щуката са различни животни и всяко дърпа към себе си, така и отделните групи хора търсят своя интерес.

Шофьорите протестират, да защитават интересите си.

Без да знаем кой е крив и кой прав, ние се опитваме да натделеем на другия:

Велосипедни своеволия – борят се с всякакви средства да намалят автомобилите по пътищата и неправилно паркиралите коли (одраскване с ключове, лепене на неотлепяеми стикери по стъклата и т.н.).

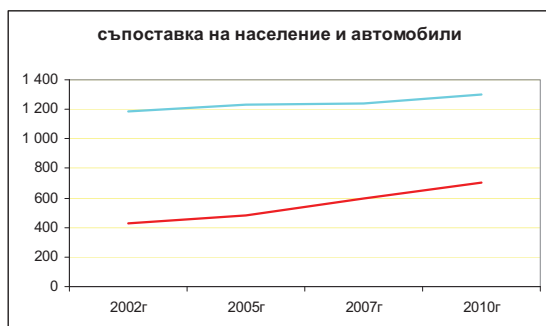
Автомобилни своеволия – от своя страна автомобилистите, използват предимството на големия (средно един лек автомобил тежи 1 тон). Спрямо пешеходците, преминават през пешеходни пътеки без да спират. Карат в „BUS“ лентите, притискат велосипедистите по пътищата и т.н.;

Всички искат промяна, но транспортната обстановка остава „непроменена“, градът може да се развива в хармония само като едно цяло.

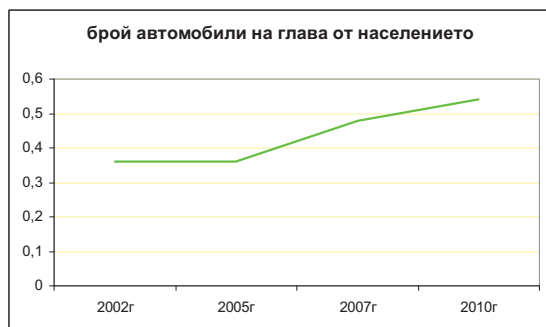
Нека да не забравяме, че не се раждаме с клеймо: шофьор, велосипедист, пешеходец или ползващ услугите на МГТ. Всеки един от нас е първо пешеходец, след това избира как да се придвижва, защото шофьорите са нашите майки, бащи, братя и сестри, същото се отнася и за велосипедистите, хората ползващи МГТ и пешеходци.

Ако им покажем с добро къде бъркат и как могат да са полезни на обществото, ще постигнем повече.

За устойчиво развитие на градската транспорта система, е необходимо по-масово да се използват услугите на масов градски транспорт и придвижването с велосипеди. Но от статистическите данни се вижда, че все повече хора като абсолютна величина и като процент от населението ползват личен автомобил – табл.1 и фиг.1 и 2. Изглежда, че градския обществен пътнически транспорт не е привлекателен.



фиг. 1



фиг. 2

За да може да се направи стратегия за конкурентноспособност, трябва първо да се проучи преди това какво иска клиента. Неможе да се създава продукт или услуга, без да знаем за кого го създаваме и защо го създаваме.

По-голямата част от хората като чувят транспортна система на даден град си представят системата от улици, по които участници са само: леки автомобили и превозните средства на МГТ.

Но ако вникнем по-дълбоко, кои са

участници в транспортната система, ще стигнем до извода, че не са само леките автомобили и превозните средства на МГТ, но и велосипедисти и пешеходците.

С цел по-добро разбиране на отделните групи, е избран следния начин:

- да се проведе анкетно проучване сред населението на град София, какво ги е накарало да се придвижват точно по този начин и какво би ги накарало да си променят начинът на придвижване, към по-малко замърсяващи и увреждащи градската среда видове транспорт. Анкетата е разделена на няколко етапа.

I етап: Провеждане на анкета сред населението. Първия етап се разделя на няколко под етапа. Всеки подетап обхваща отделна група хора според начинът им на придвижване

1. анкета за велосипедисти – започната на 12.06.2011г.;

2. анкета за хора ползващи услугите на масов градски транспорт – започната на 30.07.2011г.;

3. анкета за пешеходците;

4. анкета за хората ползващи лични автомобили – започната на 25.07.2011г.;

5. анкета за подрастващото поколение – започната на 11.10.2011г.;

Всяка анкета е насочена като въпроси, точно към определена група, но и 5те са създадени така, че да се направи един общ профил на градския пътник.

След като имаме нагласите на пътуващите, проучването ще продължи в II-ри етап с друга анкета насочена към предприятията за градски транспорт, тук изборът не е голям, основно към ЦГМ, поделенейта му, частните превозвачи обслужващи отделни линии и таксиметровите компании (целта е да се проучи, какво изпитват като затруднения самите превозвачи и пред какви предизвикателства се изправят с обслужването на пътниците).

Третия етап на проучването ще бъде подобен на първия, за начините на придвижване на населението, който ще се проведе в следните градове Берлин и Лайпциг (Германия), Белград (Сърбия) и Амстердам (Холандия). Този етап е предвиден да се

осъществя в периода 01.06.-30.08.2012г.

Избрани са точно тези страни и градове по следните причини:

1. София и Берлин са побратими градове;

2. При Берлин се забелязва интересен факт, той е западен, но и град от източния блок;

3. Лайпциг – Берлин е с население от 3,4* милиона души и площ от 892км²*, София е с 1,27* милиона и площ от 492км²*. Така се стигна до решение да се направи проучване във втори германски град, който да е по-малък от София, така проучването би било полезно и за по-малки градове с развит масов градски пътнически транспорт в България. Лайпциг е с население от 0,51* милиона и площ от 300км²*;

4. Белград – да се направи сравнение между източно европейски градове.

* Данните се отнасят за самия град, без прилежащите към него населени места;

5. Амстердам – световна столица на велосипедния начин на придвижване;

IV етап провеждане на анкетни проучвания подобни на етап II, към предприятията за градски транспорт в съответните страни и градове (при желание за сътрудничество от тяхна страна).

„Социалното значение на градския пътнически транспорт е безспорна. Освен това, външният ефект генерирани от градския пътнически транспорт, не се ограничава до града, а оказва влияние върху социално-икономическото развитие на региона и дори страната. Градския пътнически транспорт е от съществено значение, компонент на всяка икономика”¹

Използвана литература

Официален интернет сайт на Столична община – „София в цифри”.

Официален интернет сайт на Национален статистически институт.

Статистически годишник на Република България.

Официален интернет сайт на Министерство на вътрешните работи.

Официален интернет сайт на Министерство на околната среда и водите.

Официален интернет сайт на ЕСГРАОН.

Кратка българска енциклопедия том 4 София 1965г.

Веселин Грозданов – Магистърска теза – „МЕТРОПОЛИТЕНА – част от масовия градски транспорт – минало, настояще и бъдеще”.

¹ Antons Patlins – Institute of Electrical Engineering and Electronics, Faculty of Power and Electrical Engineering, Technical University, Riga, Latvia „World Innovative Concepts in the Field of Public Transportation Usage for Riga City Public Transport System Sustainability”.

CONFLICTS AND IMPROVING CONDITIONS FOR URBAN MOBILITY

Veselin Grozdanov, Ph.D. Student

Department "Economy of Transport", UNWE

Sofia is the capital and largest city of Bulgaria. It is major administrative, industrial, transport, cultural and educational center, 1/6 of industrial production in Bulgaria is focused in Sofia. Here are the Bulgarian Academy of Sciences, numerous universities, theaters, cinemas, National Gallery of Art, archaeological, historical, natural and other museums. Until 1989 Bulgaria was a communist republic. By the end of the 80s, the ring road is like a frontier of Sofia for the coming people, and the city's population does not increase smoothly with each decade. The number of private cars per capita is too low and the city did not follow the world trends. The population is mainly transferred from mass urban transport, the bicycle was used for riding in the park or behind the building. Time has passed and none realized what was going to

happen in future. During the construction of residential complexes (Lyulin, Mladost, etc.) it was not envisaged that every family would own a car, so the built parking lots around the "blocks" do not cover more than 20% of the apartments. If we trace back the global trend, in Bulgaria as well, recent years are characterized by intense urbanization process, which occurs at increasing the number and proportion of urban population.

After the abolition of Communist government in 1989, ban on migration to Sofia is repealed. The town began to grow rapidly. Where a free place for building had been found, there a flat has been built.. Western European markets are open.

The infrastructure remains almost unchanged, while the population and number of cars grow. See table 1.

table 1

year	2002	2005	2007	2010	2011
population ¹	1 189 886	1 231 622	1 240 788	1 303 289	1 359 520
Total number of cars (thousand numbers.) ²	430	480	600	700	*
number of cars per person from population of the city Sofia	0,36	0,36	0,48	0,54	

1 Source: National Statistical Institute "Sofia in numbers 2009"

2 Source: Veselin Grozdanov – Master thesis "Metropolitena – part of the urban public transport in Sofia, Past, Present and Future";

3 Calculations of the author

* No information

In less than 2 decades become the urban mobility more than awful, at the moment the city is like in a vice of the ring road and does not extends beyond it, the following problems stand to the foreground:

1. congestion;

2. environmental pollution by exhaust gases;

3. noise pollution;

4. dramatically increasing number of accidents;

Now we can say that the ring road is a

limit to the expansion of Sofia.

Each participant in the movement is guilty in the eyes of another participant, to their mode of transport the following groups are formed:

1. people traveling by private car –

Why in Europe people more easily stop using cars while in Bulgaria it is still impossible, despite the difference in income?

In Western European countries automobilization began in the twenties of the last century after the First World War. The young automotive industry, exempt from military orders, began to work only for the needs of business and population. Even from the period before World War II among population there is a significant number of cars.

In Bulgaria there are cars only in state institutions in the period before World War II. Afterwards, the socialist period is not conducive for rapid implementation of vehicles among the population. In order to obtain one person a car, he had to wait his "order" in "Moto technique." For decades, the car was a dream for the Bulgarians. After the fall of the Iron Curtain and the new-merged opportunities for imports from Western countries, it began a mass importation of old cars mainly from Italy and Germany. Cars are massively over the limit of moral and technical obsolescence. But in the eyes of the Bulgarian driver, they are like new ones because, as mentioned above, these cars are long-awaited dream of every man. All these facts are hardly to be believed by a person aged 30 to 35 years for 20 years have passed since the beginning of transition.

2. people using the services of public transport;

3. walkers -they can be divided into two subgroups:

- People who love sports and think about the environment;

- People that cannot afford another transport.

4. The newest group – cyclists. These ones are young people who have Internet access and global database. They were born mainly after the changes in the country and for them the previous lifestyle is unknown. There are organizations that make this kind of

movement more popular (Veloevolyutsiya and foundation Faktor);

All these problems of urban mobility and segregation led to the fable of Petko Slaveykov – Eagle, cancer, and pike.

These animals represent the individual. Everyone wants to live in the city or just come to complete some tasks in Sofia, but we must live together in the city.

Each one of us is able to live in harmony with others but as eagle, cancer and pike are different animals and each one of them pull towards themselves, so different groups of people chase different interest.

Drivers protest to defend their interests.

Without knowing who is wrong and who is not wrong, we try to get the upper hand:

Bike arbitrariness – fight with all means to reduce car traffic and illegal parked cars (scratching with keys, sticking unsticking stickers on glass, etc.).

Auto arbitrariness – in their turn motorists take the advantage of the big one (average one car weighs about a ton). Drivers go through crosswalks without stopping in front of pedestrians, drive in "BUS" strips, pressed cyclists on roads, etc.;

Everyone wants a change, but the transport situation remains "unchanged", the city will develop itself in harmony only if it is a whole one.

Let's not forget that we are not born with the stigma: Drivers, cyclist, pedestrian or a mass transport users. One is at first a pedestrian, then choose how to move from one place to another, because drivers group includes our mothers, fathers, brothers and sisters, the same goes for cyclists, people using mass transport and pedestrians. If we show them in a good manner where they are wrong and how they can be useful to society, we are going to achieve more.

To achieve a sustainable development of urban transport system, we should use more widely the services of public transport and cycling. But statistics show that more people in absolute value and as a percentage of the population uses private car Table 1 and Figure 1 and 2. It seems that urban public transport is not attractive for people.

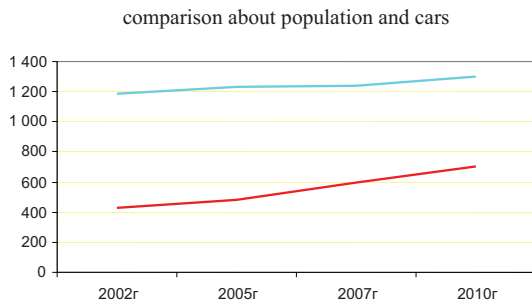


figure 1

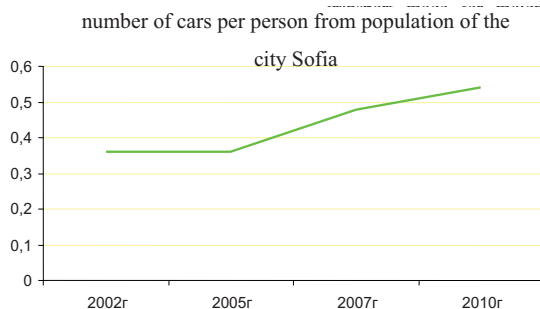


figure 2

To make a strategy for competitiveness, we must first examine what a customer wants. You can not make a product or a service without knowing for whom we create and why do we create it.

For most people “transport system of a city” means only system of streets in which participants are just cars and vehicles of urban transport.

But if you become more acquainted what is involved in the transport system you will reach the conclusion that it is not only cars and vehicles of urban transport, but also cyclists and pedestrians included.

For better examination of the various groups, it was selected the following way:
- to conduct a survey among the citizens of Sofia, reasons to be chosen their current transport mode for moving from one to another place and what conditions would make them change that mode of transport to another that is less polluting and damaging. The survey is divided into several stages.

Stage I: Conducting a survey among the population. The first stage is divided into several sub-stages. Each sub-stage includes a group of people according to their mode of

travel:

1. a poll for cyclists – started on 12.06.2011g.;
2. a poll for people using the services of public transport – started on 30.07.2011g.;
3. a poll for pedestrians;
4. a poll for people using private cars – started on 25.07.2011g.;
5. questionnaire for young people – started on 11.10.2011g.;

Each survey is centered especially for its certain group, but all of them are constructed in a way to allow a general profile of the urban traveler to be created.

Once we have the attitudes of travelers, the survey will enter the second stage with another poll focused on urban transport companies, the choice here is not huge, mainly CUM, private carriers serving individual routes and taxi companies (the goal is to explore what difficulties are experienced by the carriers themselves and what challenges they face in servicing of passengers).

The third stage of the study will be similar to the first, different modes of moving from one place to another used by the population, which will be held in the following cities Berlin and Leipzig (Germany), Belgrade (Serbia) and Amsterdam (Netherlands). This stage is scheduled to take place in the period 01.06.-30.08.2012g.

Selected are these countries and cities for the following reasons:

1. Sofia and Berlin are cities-brothers;
2. In Berlin there is a curious fact, it is western, but the city of the Eastern bloc;
3. Leipzig – Berlin has a population of 3.4 million people* and area of 892km2*. Sofia* is 1.27 million and area of 492km2 *. So it was decided to be conducted a poll in second German city smaller than Sofia, in order to be useful the survey for smaller cities with developed mass urban passenger transport in Bulgaria. Leipzig has a population of 0.51 million* and area of 300km2* ;
4. Belgrade – as a comparison between Eastern European cities.
5. Amsterdam – Capital of the World bicycle mode of transport;

Stage IV – to be conducted surveys similar to these ones from stage II among public

transport companies in the chosen countries and cities (if they show a will for a cooperation).

* Data refer to the city, surrounding settlements are not included;

*"The social importance of urban passenger transport is indisputable. Furthermore, the external effects generated by the urban passenger transport is not limited to the city and influence the socio-economic development of the region and even country. Urban passenger transport is an essential component of any economy."*¹

References

- Official website of Sofia – "Sofia in numbers".
- Official website of National Statistical Institute.
- Statistical Yearbook of Bulgaria.
- Official website of the Ministry of Interior.
- Official website of the Ministry of Environment and Water.
- Official website of ESGRAON.
- Short Bulgarian Encyclopedia Volume 4 Sofia 1965.
- Veselin Grozdanov – master thesis – "Metropolitan – part of public transport – Past, Present and Future".

ТРЕТИ ЕНЕРГИЕН ЛИБЕРАЛИЗАЦИОНЕН ПАКЕТ НА ЕС – СЪЩНОСТ, НАЦИОНАЛЕН СТАТУС И РЕШЕНИЯ

Иванка Диловска

Сдружение "Институт за енергиен мениджмънт"

Конкурентен енергиен пазар – право да снабдяваш и право да купуваш свободно

Европейските потребители трябва да могат да се възползват от всички форми на либерализирания пазар на електроенергия и газ и от нови възможности като например правото да избират своя доставчик на енергия. Това обаче все още не е реалност навсякъде. Ето защо, налице е нужда от нови правила за решаване на някои структурни недостатъци, които се откриват при функционирането на електроенергийния и газовия пазар днес. Действащите правила за разделяне на мрежовите дейности от дейностите по доставка и производство на енергия не гарантират правилното функциониране на пазара. Една твърде голяма част от операторите на мрежи все още могат да дискриминират новите потребители на мрежата в полза на настоящите дружества за доставка и производство. Поради това, новите фирми, които желаят да навлезнат на пазара на газ и електроенергия, и които нямат друг избор, освен да се използват съществуващата мрежа, имат трудности при опита си да станат пазарни участници. Освен това, националните регулаторни органи не разполагат с достатъчно самостоятелност за изпълнение на задължения си.

"Let us for a moment imagine how our energy landscape would look like without an internal energy market. We would have 27 markets in Europe, with widely diverging market rules and network operation rules. Gas and electricity would not flow freely across borders. Energy companies would not be able to take full advantage of economies of scale. The level of competition would be much lower, with less choice for customers. Security of energy supply would

be a significant concern in many Member States, in particular in those depending on a single supplier without being adequately interconnected with other Member States. And meeting our climate change objectives with 27 markets would be much more expensive and much less efficient. Without an internal energy market Europe would be vulnerable. We would all pay the price."

Günther OETTINGER, EU
Commissioner for Energy, 29.09.2011

Вторият пакет за либерализация на енергийните пазари е приет през 2003 г. и се прилага на национално ниво. Поради това има няколко години опит с това законодателство. Предприетите от Европейската комисия задълбочени изследвания, проучвания и разследвания по отношение състоянието на пазара на електроенергия и природен газ установиха структурни недостатъци (пазарна концентрация и прекомерна пазарна сила, неадекватно отделяне на мрежата от доставките, липса на пазарна интеграция, липса на прозрачност, неясноти в ценообразуващите механизми, неадекватни балансиращи пазари и др.), които пречат на потребителите на енергия, гражданите и индустрията, да получат това, което им бе обещано от институциите.

На първо място, това е свободата на избор. Гражданите на Европа имат много различни очаквания по отношение на енергийния пазар. Някои се фокусират само върху цените. Други искат да могат да избират "зелена" електроенергия. Трети искат персонализирани услуги. Някои дори желаят да генерират своя собствена енергия и да я трансферират към мрежата. Независимо от очакванията, потребителите трябва да имат реална възможност за избор.

Друга линия на потребителски ползи е увеличението на инвестициите в нова инфраструктура в резултат от правилните ценови сигнали, давани от конкурентен пазар. Това ще подобри сигурността на доставките и ще намали рисковете от прекъсване на снабдяването с електроенергия или с природен газ.

И не на последно място, конкурентният пазар ще помогне на борбата с изменението на климата, ще стимулира енергийната ефективност във всички елементи от веригата „доставка – потребление“, а когато става въпрос за търговия с емисии, то същата може да сработи само в една конкурентна пазарна среда.

Трети енергиен либерализационен пакет – какви са целите

Най-общо, Третия либерализационен пакет¹ има амбициите – след като бъде приложен – да отстрани структурните слабости на енергийните пазари именно, за да бъдат извлечени посочените по-горе пълни ползи от един работещ пазар на енергия. Целта е да се направи енергийния пазар напълно ефективен и интегриран като очакванията са това да помогне за задържането на цените на възможно най-ниски нива и да увеличи стандарта на обслужването и сигурността на доставките.

Новото в Пакета е свързано с:

- Ефективно разделяне на интересите на производството и доставката на енергия от тези, свързани с мрежата. Това трябва да елиминира всички конфликти на интереси между тези дейности. Отделянето следва да пречи на операторите на мрежи да злоупотребяват като дават преференции на собственото им производство на енергия и фирми за доставка за сметка на останалите пазарни участници

- Увеличена прозрачност на пазарите на енергия на дребно и по-стриктни правила за защита интересите на потребителите

- По-ефективен регулаторен надзор от независими органи и от националните регулаторни органи

- Създаване на Агенция за коопериране на енергийните регулатори за осигуряване на ефективно сътрудничество и вземане на решения по трансгранични въпроси

- По-добро трансгранично сътрудничество и инвестиции: нови две Европейски мрежи на операторите на преносни системи за електроенергия и за газ събират операторите така, че те да си сътрудничат и да развиват общи търговски и технически практики и стандарти за сигурност.

Националният енергиен регулатор – по-силен, по-отговорен, по-кооперативен

„In much of the work ahead, national regulators have a crucial role to play. They supervise both network operators and energy suppliers and ensure that market rules are complied with to the benefit of consumers. They are important actors in the process of harmonizing rules, as well as in the certification procedure of transmission system operators.“

Günther OETTINGER,
EU Commissioner for Energy, 29.09.2011

На първо място, цел на пакета е осигуряването на реална независимост на националните регулатори – не само от интересите на индустрията, но и от тези на правителствата. Всяка държава – членка трябва да гарантира, че националният регулатор е независимо юридическо лице, което е и финансово независимо, и притежава достатъчни човешки и финансови ресурси, за да изпълнява задачите си.

На второ място, регулаторните правомощия и отговорности трябва да бъдат засилени. Регулаторите трябва да могат да вземат задължителни за компаниите решения, да предприемат мерки в случаите на незадоволително функциониране на газовия и електрическият пазар, както и да налага

¹ От гледна точка на законодателни актове, пакетът се състои от: две Директиви като едната касае общите правила за вътрешния пазар на природен газ (2009/73/ЕС), а втората – общите правила за вътрешния пазар на електроенергия (2009/72/ЕС); три Регламента – за условията за достъп до газопреносната мрежа (ЕС) No 715/2009, за условията за достъп до трансграничната мрежа за електроенергия (ЕС) No 714/2009 и за създаването на Агенция за коопериране на енергийните регулатори – ACER (ЕС) No 713/2009).

гат санкции на компаниите в случаите на неизпълнение на правни ангажименти или решения на регулатора.

"Cooperation between national regulators at EU level, through a EU entity, as a way to promote a more European approach to regulation on cross-border issues".

European Parliament, March 2007

На трето място, регулаторите са задължени да се кооперират с регулаторите от останалите държави – членки и трябва да имат идентични, ясни цели за въвеждане на конкуренция, ефективно пазарно отваряне и ефективна и сигурна мрежова система.

Именно поради изложеното по-горе, четвъртата законодателна промяна касае създаването на Европейска агенция за коопериране на енергийните регулатори (ACER). Създаването на подобна агенция е допълнение на европейско ниво на регулаторните задачи, изпълнявани на национално ниво. По този начин ще бъдат преодолените значителните бариери пред търговията с енергия между държавите – членки, дължащи се на регулаторни пропуски. Новата структура не заменя националните регулатори, нито изпълнява функциите на европейски регулатор. Ангажиментите ѝ са свързани с:

- Преглед на взети решения на националните регулатори, които имат директно влияние върху вътрешния енергиен пазар
- Надзор върху процесите на коопериране между преносните системни оператори
- Гарантиране на колективното вземане на решения от държавите – членки по специфични трансгранични въпроси
- Консултативна роля по отношение на националните регулатори, изпълнявана досега от ERGEG

„Достъп на трета страна“ до мрежата

Преносните системни оператори са компании, които оперират мрежи, по които се транспортира електроенергия и природен газ. В електроенергийния сектор това са междусистемните връзки и мрежите високо

напрежение. В газовия сектор това са големите газопроводни линии и мрежата високо налягане. Тъй като преносните мрежи са естествени монополи, те са и ще останат обект на регулиране – от една страна, за да се осигурят необходимите стимули за инвестиции в тези мрежи, от друга – за да се предотвратят техни опити за злоупотреба с монополно положение.

За да имаме ефективна конкуренция, операторите на преносни мрежи трябва да осигурят на всеки доставчик на електроенергия или природен газ недискриминационен достъп до преносната мрежа, за да може доставчика да снабди клиентите си с енергия. Това е принципа „достъп на трета страна“. Условието за достъп до мрежите се регулират от националните регулаторни органи. По отношение на преносните мрежи трябва да се прилагат регулираните тарифи, така че да се избегне злоупотреба с господстващо положение.

Възможни са някакви изключения от правилата на режима за регулиран достъп до мрежата на трета страна, когато касае нова газова или електрическа инфраструктура. При условията, изброени в Третия енергиен пакет, компетентния национален орган може да предостави освобождаване/дерогация (пълна или частична) от някои задължения, включително и от задължението за предоставяне на достъп на трети страни, регулиране на тарифите и отделяне, ако нивото на риска, свързан с инвестициите е такова, че инвестицията не би била направена, ако не се предостави такова освобождаване. Сред условията за получаване на освобождаване се включва това, че инфраструктурата трябва да засилва конкуренцията и че самото освобождаването не трябва да бъде в ущърб на конкуренцията.

Unbundling на системните преносни оператори – защо и как

Основна асоциация, когато стане въпрос за Третия пакет и либерализацията на енергийните пазари е отделянето на преносните оператори или unbundling. Правилата за отделяне целят предотвратяване на

това дружества, които участват както в преноса на енергия, така и в производството и/или доставка на енергия да използват привилегированото си положение и в качеството на оператори на преносна мрежа да предотвратят или да пречат на достъпа на своите конкуренти до тази мрежа. По тази причина е необходимо ефективното отделяне на дейностите по пренос на енергия и опериране на преносната мрежа от интересите, свързани с производството и доставката. Правилата за отделяне по силата на Втория пакет се оказаха слаби – в редица държави-членки неуспех претърпя опита за отрязване на връзката „право на собственост“ между мрежовия оператор и всички компании за доставка. Така фирми, които не са част от фирмената група, в която е и мрежовия оператор, се оказаха в неизгодно положение.

Много е важно да се отдели мрежата от енергийното производство и доставките, тъй като мрежата за пренос на енергия и основните проводни/линии високо напрежение или високо налягане/трансграничните мрежи трябва да работят като магистрали, позволяващи на всички пътници да преминат/транспортират стоките и услугите си. Тези преносни мрежи са естествени монополи – обикновено е твърде скъпо да се изградят паралелни на съществуващите преносни мрежи. Всички доставчици на енергия, включително нови фирми и малки предприятия следва да имат достъп до мрежата и достъп до пазарите равни на тези за настоящите участници на пазара. Това може да стане само чрез отделяне на мрежата от останалите – конкурентни – дейности като доставка и производство.

Новите правила дават възможност за избор на един от три модела на отделяне. Отделяне по собственост/Ownership Unbundling (OU), Независим Системен Оператор/ Independent System Operator (ISO) и Независим Преносен Оператор/ Independent Transmission Operator (ITO). Когато се прилагат правилата на Третия пакет за отделяне, държавите-членки трябва да решат дали да реализират отделяне по собственост или да да направят избор между другите два варианта за отделяне на

оператора.

Ако държава-членка реши да приложи най-доброто решение – пълно разделяне на собствеността/отделяне по собственост, всички интегрирани енергийни компании ще трябва да продадат своите газови и електрически мрежи. В този случай, на нито една компания за доставка и производство няма да бъде разрешено да притежава мажоритарен дял в оператор на преносна система, нито да упражнява решаващи права на глас или да определя членове на Управителния съвет. Компаниите за доставка и производство ще бъдат свободни да решат на кого и на каква цена да продадат своите мрежи.

"Transmission ownership unbundling is the most effective tool to promote investments in infrastructures in a non-discriminatory way, fair access to the grid for new entrants and transparency in the market".

European Parliament, March 2007

Защо този модел е оптималното решение? Ако операторът на мрежата е в същата група, в която е и компания, която произвежда или се занимава с доставки, той естествено ще защитава интересите на групата, а също така неговите решения ще се вземат под въздействие на стремежа да дава търговско предимство на компаниите – посестрими. В такива условия няма достатъчни стимули да се изгражда инфраструктура, която ще позволи на нови производители-конкуренти да стъпят на пазара. От друга страна, ако мрежата принадлежи на една напълно независима компания, то основна движеща сила за оператора на мрежата ще бъде максимизиране на печалбата. Поради това колкото повече компании използват мрежата, толкова по-висока полза ще има нейния оператор/собственик, затова е в негов интерес да изгради колкото се може повече връзки и мрежа, които да се ползват от колкото се може повече фирми.

IN 2007, EU member states with full ownership unbundling for their electricity TSOs are: Czech Republic, Denmark,

Finland, Italy, Lithuania, the Netherlands, Portugal, Romania, Slovakia, Slovenia, Spain, Sweden and the UK. In the gas sector, the TSOs of Denmark, the Netherlands, Portugal, Romania, Spain and the UK are fully ownership unbundled. It should be noted that 6 Member States have a derogation from the unbundling requirements, i.e. Cyprus, Finland, Greece (until end 2006), Latvia, Lithuania and Malta.

Impact Assessment, European Commission, 2007, Third Package

Редица големи интегрирани компании в ЕС още през 2010 г. тръгнаха по този път. Например в сектора на електроенергията Е. ОН и Vattenfall Европа продадоха мрежите си високо напрежение в Германия, докато Endesa продаде преносните си активи в Испания. В газовия сектор, RWE и E. ON продадоха активите си за пренос в Германия, докато отново Endesa продаде преносните си и разпределителни активи в Испания. Съгласно осъществявания от ЕК мониторинг, отделянето по собственост има благоприятно влияние върху стимулите за инвестиции, цените на енергията и степента на концентрация на пазара. В същото време, не са установени данни, че разделянето на собствеността би навредило на съответните дружества – нито цените на акциите им, нито техните кредитни рейтинги са повлияни отрицателно като цяло.

Съгласно модела Независим Системен Оператор/Independent System Operator, компанията за доставка може да продължи физически да притежава преносната мрежа, но трябва да се раздели с нейното опериране, поддръжка и инвестиции като ги преотстъпи на напълно независима, отделна компания.

При модел Независим Преносен Оператор/Independent Transmission System Operator, преносната мрежа и оперирането ѝ могат да останат в рамките на интегрирана компания, но дружество за доставка, принадлежащо към същата група не може да притежава и експлоатира преносната мрежа. Оперирането на мрежата и собствеността върху нея трябва да се преминат

към друго дъщерно дружество на компанията-майка, което да взема всички финансови, технически и други решения независимо от компанията-майка и което да бъде собственик на самата мрежа. Специален надзорен орган е отговорен за защитата на финансовия интерес на компанията-майка, но без той да може да участва в ежедневната работа на оператора.

Третия пакет – национален статус и решения

What are "national implementing measures"? These are texts officially adopted by the authorities in a Member State to incorporate the provisions in a directive into national law. All such texts sent to us by national authorities are scrutinised to ensure that they will actually implement in that Member State all the measures required in the directive.

Source: European Commission

Според европейското право, всяко новоприето законодателство на ниво ЕС трябва по съответен начин да се въведе, прилага и санкционира при неспазване на национално ниво. В случая коментираме Третия пакет, включващ две директиви и три регламента. Съгласно правилата, европейските регламенти представляват законодателство, което директно се прилага от държавите-членки или по-общо казано, не се налага промяна в националното законодателство, освен например определянето на съответни санкции при неспазване на техните разпоредби. Различен е случаят с директивите – техните разпоредби трябва да бъдат т.нар. „транспонирани“ – да се извършат такива промени в националната законова и подзаконова рамка, че текстовете им да бъдат подходящо имплементирани /не директно преписани/ в определен краен срок, съответно – прилагани според „духа и буквата“ на директивите.

По отношение на двете директиви, България като държава-членка, най-общо казано трябваше да извърши промени в Закона за енергетиката и подзаконовата рам-

ка по прилагането му в срок до 3 март 2011 г., да отдели преносните оператори в страната до 3 март 2012г., националният регулатор да вземе предварително решение за сертифицирането им, което да изпрати на ЕК за финално решение, едва след което да бъдат назначени за такива съответните национални оператори. Нито едно от тези задължения до момента не е изпълнено.

Към 1 февруари 2012 на вниманието на ЕК са внесени предварителни регулаторни решения за сертифициране на 8 европейски оператора на преносни мрежи – френските RTE (el), TIGF(gas) и GRTgaz; унгарските FGSZ(gas) и MAVIR(el); датските Energinet(el) и Energinet(gas); австрийската APG (el)

Източник: ЕК

Националните преносни оператори за електрическа енергия и природен газ не са отделени по новите правила. Електроенергийният оператор „ЕСО“ съществува от 1.01.2007 г., когато след преструктуриране съгласно изискванията на старата Директива 2003/54, от НЕК ЕАД в негово дъщерно/подчинено дружество („ЕСО“ ЕАД) бяха отделени дейностите по системно управление на мрежата като преносните активи и дейност останаха собственост на вертикално интегрираната „НЕК“ ЕАД, занимаваща се с пренос на електроенергия, обществена доставка, търговия и електропроизводство. „Булгартрансгаз“ – газовият оператор, съществува от същата дата, когато вертикално интегрираната „Булгаргаз“ ЕАД бе трансформирана в холдингова структура – компания-майка „Булгаргаз-Холдинг“ с две дъщерни равнопоставени дружества – „Булгартрансгаз“ ЕАД – комбиниран оператор с функции по пренос, транзитен пренос и съхранение на природен газ; системен оператор на газопреносната мрежа и неин собственик и „Булгаргаз“ ЕАД – обществен доставчик на природен газ с функции по покупка и продажба на природен газ. От есента на 2008г., с правителствено решение „Булгартрансгаз“ ЕАД и „Булгаргаз“ ЕАД станаха дъщерни

дружества – 100% собственост – на „Български енергиен холдинг“ ЕАД. В тази конгломератна структура бяха включени още НЕК и ЕСО в описаната конфигурация, АЕЦ Козлодуй, ТЕЦ Марица Изток 2 и Мини Марица Изток.

Съгласно приетата от Министерски съвет и одобрена от Парламента през 2011 г. „Енергийна стратегия на България 2020“, отделянето на преносните оператори от дейностите по производство и доставка ще се реализира съгласно модела «Независим преносен оператор». Двата оператора ще бъдат отделени от вертикално интегрираната компания заедно с преносните активи като две юридически лица, в които Министърът на икономиката, енергетиката и туризма пряко ще упражнява правата на собственост на държавата. Доколкото е налице последваща публична информация, моделът ще бъде реализиран чрез оставане на операторите в рамките на Българския енергиен холдинг и ще бъдат негова директна (а не на министъра) и 100-процентова собственост.

Отделянето на ЕСО и Булгартрансгаз все още не е факт. Промените в Закона за енергетиката и подзаконовата рамка също не са извършени съгласно сроковете – измененията са на етап първо четене в Парламента, съответно – не е стартирала работата по промени в Наредби, Указания, Правила.

Какви са последствията от това?

Когато държава-членка не спази изисквания за транспониране на европейско законодателство в национални условия, Европейската комисия предприема действие, наречено „наказателна процедура“. Тази процедура може да е резултат от неспазване на срока за транспониране на директивите /извършване на законови и подзаконови промени на национално ниво/; от неправилно транспониране – националното законодателство е променено в определения срок, но по смисъл и съдържание не отговаря в задоволителна степен на разпоредбите на съответната директива; установено е неспазване на разпоредбите – законода-

телството е променено в срок и е правилно по съдържание, но отговорните институции са допуснали и/или не са санкционирали неспазване на разпоредбите.

„The Third energy package is undoubtedly a major step forward towards the completion of Europe's internal energy market. However, I observe with concern delays in its implementation. More than six months after the deadline, the majority of Member States have still not adopted the national legislation to transpose the Third energy package into their national legislation. Such delays seriously risk undermining our common objective of completing the internal market within the next three years.“

*Günther OETTINGER, EU
Commissioner for Energy, 29.09.2011*

От своя страна, една наказателна процедура на ЕК срещу държава-членка има три фази: уведомително писмо, с което ЕК съобщава на държавата – членка, че е установила едно от посочените по-горе обстоятелства; с това писмо освен констатация за нарушението, ЕК дава двумесечен срок на държавата-членка да отстрани нарушението; ако държавата-членка не съумее за тези два месеца да отстрани нарушението и да съобщи предприетите мерки на ЕК, ЕК стартира втора фаза от процедурата по нарушение – изпраща на държавата-членка мотивирано становище, с което констатира продължаващо нарушение на евроразпоредбата и отново дава двумесечен срок за отстраняването му; ако и след това държавата-членка не успее да отстрани нарушението и съответно да убеди ЕК, че го е направила по задоволителен начин, ЕК отправя казуса до европейския съд. При решение на съда в полза на ЕК, държавата-членка дължи сериозни финансови санкции.

Към 27 февруари 2012 г. срещу България има 7 активни наказателни процедури, 2 в областта на енергетиката на етап „мотивирано становище“

Източник: ЕК

Оповестеното преди месец предупреждение към България от страна на ЕК е във връзка с неспазване на срока за транспониране на посочените две пазарни директиви – промените в националния Закон за енергетиката и в подзаконовите актове по прилагането му трябваше да бъдат факт, но не се случиха до март миналата година. Затова, ЕК стартира наказателна процедура (срещу общо 17 държави членки по отношение на електрическата директива и срещу 18 по отношение на газовата директива) и изпрати до България през септември 2011 г. уведомително писмо (първа фаза). В двумесечен срок държавата не успя да спазва изискванията на евроразпоредбата и съответно ЕК пристъпи към втората фаза на наказателната процедура – изпращане на мотивирано становище (такова получиха още седем държави-членки – останалите са успели да отстранят нарушението). Ако в дадения двумесечен срок отново не съумеем да транспонираме двете директиви в задоволителна за ЕК форма и да я уведомим за това, трябва да се подготвим за третата фаза.



**Разбито електромерно табло
в квартал Столипиново, преди реализира-
не на проекта на EVN България
за модернизиране на мрежата**



**Табло монтирано в рамките
на проекта на EVN България,
осигуряващо нормален визуален
Достъп на клиента до показанията.**



**Електромерно табло на фасадата на жилищен блок в
Столипиново след проекта на EVN България**



Пример за самоволно присъединяване към разпределителната мрежа НН, преди проекта на EVN България в Столипиново



Електромерно табло на стълб и на пилон. Изолирана мрежа

THIRD ENERGY LIBERALISATION PACKAGE OF EU – ESSENCE, NATIONAL STATUS AND SOLUTIONS

Ivanka Dilovska

Organization for Energy Management

Competitive energy market - the right to supply & the right to buy freely

European consumers must be able to benefit from all forms of liberalized market for electricity and gas and new opportunities such as the right to choose their energy supplier. It is still not a reality everywhere. Therefore, there is a need for new rules to address some structural failings that are found in the functioning of the electricity and gas markets today. The rules on unbundling network activities from supply and generation do not guarantee proper functioning of the market. Quite a large number of network operators may still discriminate against new users of the network in favor of these companies for supply and production. Thereupon, new firms which wish to penetrate the markets for gas and electricity, and have no choice except to use the existing network, meet difficulties in trying to become market players. Moreover, national regulatory authorities have no sufficient autonomy to carry out their duties.

The Second package for the liberalization of energy markets was adopted in 2003 and implemented nationally. Therefore there are several years of experience with this legislation. Undertaken by the European Commission profound researches, studies and investigations regarding the situation of the electricity and natural gas markets found structural deficiencies (excessive market concentration and market powers, inadequate unbundling of network and supply, lack of market integration, lack of transparency in price setting mechanisms, inadequate balancing markets, etc.) that prevent energy consumers, citizens and industry, to get what they were promised

by the institutions.

"Let us for a moment imagine how our energy landscape would look like without an internal energy market. We would have 27 markets in Europe, with widely diverging market rules and network operation rules. Gas and electricity would not flow freely across borders. Energy companies would not be able to take full advantage of economies of scale. The level of competition would be much lower, with less choice for customers. Security of energy supply would be a significant concern in many Member States, in particular in those depending on a single supplier without being adequately interconnected with other Member States. And meeting our climate change objectives with 27 markets would be much more expensive and much less efficient. Without an internal energy market Europe would be vulnerable. We would all pay the price. "

Günther OETTINGER, EU Commissioner for Energy, 29.09.2011

First, this is the freedom of choice. Citizens of Europe have very different expectations regarding the energy market. Some focus only on prices. Others want to be able to choose "green" electricity. Third want more personalized services. Some goes further, they want to generate their own energy and transfer it to the network. Despite expectations, consumers must have a real choice.

Other direction of consumer benefits is the increase of investment in new infrastructure as a result of the correct price signals given by the competitive market. This will improve security of supply and reduce the risk

of disrupting the supply of electricity or natural gas.

And last but not least, a competitive market will help the fight with climate change, will promote energy efficiency in all elements of the "supply – consumption" chain and when it comes to emission trading scheme, it may only work in a competitive market environment.

The Third Energy Liberalization Package – what are the goals

Generally, the Third Liberalisation Package¹ has ambitions – when applied – to eliminate structural weaknesses in the energy markets with the purpose to be extracted the above mentioned full benefits of a functioning energy market. The goal is to make the energy market fully effective and integrated as this is expected to enable keeping prices at the lowest possible levels and to increase standards of service and security of supply.

The new in the package is related to:

- Effective separation of the interests in production and supply of energy from these associated with the network. This should eliminate any conflicts of interest between these activities. The separation should prevent network operators from abusing with their position giving preference to their own energy production and supply companies at the expense of other market participants
- Increased transparency in retail energy markets and tougher rules for protection consumers' interests
- More effective regulatory supervision by independent bodies and national regulatory authorities
- Establishment of an Agency for the Cooperation of Energy Regulators to ensure effective collaboration and decision-making on cross border issues
- Better cross-border collaboration and investment: two new European Networks of

Transmission System Operators for electricity and gas operators gather them so that they can cooperate and develop common commercial and technical codes and security standards.

The national energy regulator – more powerful, more responsible, more cooperative

„In much of the work ahead, national regulators have a crucial role to play. They supervise both network operators and energy suppliers and ensure that market rules are complied with to the benefit of consumers. They are important actors in the process of harmonizing rules, as well as in the certification procedure of transmission system operators.“

Günther OETTINGER, EU Commissioner for Energy, 29.09.2011

First, the objective of the package is to ensure the real independence of national regulators – not just from the interests of industry, but also from those of the governments. Each Member State must ensure that the national regulator is an independent legal person who is financially independent and have sufficient human and financial resources to perform its tasks.

Second, regulatory powers and responsibilities should be strengthened. Regulators must be able to take binding decisions on companies, to take measures in cases of poor performance of gas and electricity market and to impose sanctions on companies in cases of breach of legal obligations or decisions of the regulator.

Third, regulators are obliged to cooperate with regulators from other Member States and must have identical, clear objectives for the introduction of competition, effective market opening and effective and secure network system.

"Cooperation between national regulators at EU level, through a EU entity, as a way to promote a more European approach to regulation on cross-border issues"

European Parliament, March 2007

¹ In terms of legislation, the package consists of two Directives – rules for the internal market in natural gas (2009/73/EC), the second – rules for the internal electricity market (2009/72/EC), three regulations – the conditions for access to transmission network (EC) No 715/2009), the conditions for cross-border network access to electricity network (EC) No 714/2009) and establishing an Agency for the cooperation of energy Regulators – ACER (EC) No 713/2009).

Due to the abovementioned, the *fourth* legislative change relates to the establishment of a European Agency for the Cooperation of Energy Regulators (ACER). The establishment of such Agency is complementary at European level to the regulatory tasks performed at national level. This will address the significant barriers to energy trade between the Member States due to regulatory gaps. The new structure does not replace national regulators, nor acts as a European regulator. Her engagements related to:

- Review of decisions of national regulators, which have a direct impact on the internal energy market
- Supervision of the process of cooperation between transmission system operators
- Ensuring a collective decision taking by the Member States on specific cross-border issues
- Advisory role in the national regulators performed so far by ERGEG

„Third Party Access“ to the grid

Transmission system operators are companies that operate networks, which transport electricity and natural gas. In the electricity sector these are interconnections and high voltage networks. In the gas sector these are major gas pipelines and high-pressure network. As transmission networks are natural monopolies, they are and will remain subject to regulation – firstly, to provide the necessary incentives for investment in these networks, on the other hand – to prevent their attempts to abuse with dominant position.

To have effective competition, TSOs should ensure any supplier of electricity or natural gas *against non-discriminatory access to transmission network in order* to enable the supplier to provide energy to its customers. This is the "third party access." Conditions for access to networks are regulated by national regulators. In terms of transmission networks must be applied regulated tariffs so as to avoid abuse.

There may be some exceptions to the rules on the regime of regulated network access to third party when it concerns a new gas or electricity infrastructure. Under the conditions listed in the Third Energy Package, the

competent national authority may grant an exemption / derogation (complete or partial) from certain obligations, including the obligation to provide third party access, tariffs regulation and unbundling, if the level of risk associated with investments is such that the investment would not take place unless an exemption is granted. Within the conditions for exemption it is include that infrastructure should increase competition and that the mere exemption must not be detrimental to competition.

Unbundling of transmission system operators – why & how

The main association when it comes to the Third Package and the liberalization of energy markets is the separation of transmission operators or their unbundling. Unbundling rules aim to prevent companies involved in both transmission of energy and production and / or supply of energy from using their privileged position and in their capacity of transmission operators from blocking or hindering the access of their competitors to the network. It is therefore necessary to separate effectively the energy transport and operation of the transmission network from interests associated with the production and delivery. Unbundling rules under the Second liberalization package proved to be weak – in many Member States failure underwent attempted cutting of the "ownership" between the network operator and all companies for delivery. So companies which are outside of a corporate group where the network operator is involved, proved to be at a disadvantage position.

It is important to separate the network of energy production and supply network as energy transmission lines and major / high-voltage lines or high pressure / cross-border networks have to work like highways, allowing all passengers to move / transport their goods and services. These grids are natural monopolies – usually too expensive to build parallel transmission systems to the existing ones. All energy suppliers, including new businesses and small businesses should have access to the network and market access equal to those of current market players. This can be

done only through separating the network activities from competitive ones such as supply and production.

The new rules allow three models of unbundling as possible options. Ownership Unbundling (OU), Independent System Operator (ISO) and Independent Transmission Operator (ITO). When applying the rules of the Third Package unbundling, Member States must decide whether to implement ownership unbundling or to make a choice between the other two options for unbundling.

If a Member State decides to implement *the best solution – full unbundling / ownership unbundling*, all integrated energy companies should sell their gas and electricity networks. In this case, no company for the supply and production will be allowed to hold majority stake in a transmission system operator, or to exercise decisive rights aloud or to determine the Board members. Companies for supply and production will be free to decide to whom and at what price to sell their networks.

"Transmission ownership unbundling is the most effective tool to promote investments in infrastructures in a non-discriminatory way, fair access to the grid for new entrants and transparency in the market".

European Parliament, March 2007

Why this model is the optimal solution? If the network is in the same group, which is the company that generates or deals with supply, it will naturally defend the interests of the group, as well as its decisions will take into effect the desire to give commercial advantage to companies – sisters. In such conditions there is no sufficient incentive to build infrastructure that will allow producers of new competitors to enter the market. On the other hand, if the network belongs to a completely independent company, the main driving force for the network operator will be profit maximization. Therefore, as more companies use the network, the higher the benefit will have its operator / owner, so it is in his interest to build as many connections and network to benefit from as many companies.

As per 1 February 2012 on the Commission attention were presented regulatory decisions made prior to certification of 8 European Transmission System Operators – the French RTE (el), TIGF(gas) and GRTgaz; Hungarian FGSZ(gas) and MAVIR(el); Duch Energinet(el) u Energinet(gas); Austrian APG (el)

Source:EC

IN 2007, EU member states with full ownership unbundling for their electricity TSOs are: Czech Republic, Denmark, Finland, Italy, Lithuania, the Netherlands, Portugal, Romania, Slovakia, Slovenia, Spain, Sweden and the UK. In the gas sector, the TSOs of Denmark, the Netherlands, Portugal, Romania, Spain and the UK are fully ownership unbundled. It should be noted that 6 Member States have a derogation from the unbundling requirements, i.e. Cyprus, Finland, Greece (until end 2006), Latvia, Lithuania and Malta.

Impact Assessment, European Commission, 2007, Third Package

Several large integrated companies in the EU already in 2010 took on that way. For example, in the electricity sector, E.ON and Vattenfall Europe sold their high-voltage networks in Germany, while Endesa sold its transmission assets in Spain. In the gas sector, RWE and E. ON sold their transmission assets in Germany, while again Endesa sold its transmission and distribution assets in Spain. According to EC monitoring, the separation of ownership has a positive impact on investment incentives, energy prices and the degree of market concentration. At the same time, there was no evidence that ownership unbundling would harm the companies – or their share prices nor their credit ratings are negatively affected as a whole

Under the model *Independent System Operator*, supply company can continue to have physical transmission network, but must be separated from its operation, maintenance and investment by their transfer out to a fully independent, separate company.

In a model *Independent Transmission System Operator*, the grid and its operation may remain within an integrated company, but supply companies belonging to the same group cannot own and operate the transmission network. Operation of network ownership and practical information to be passed to another subsidiary of parent company that takes all the financial, technical and other solutions regardless of the parent company and to be the owner of the network itself. Special Supervisory Body is responsible for protecting the financial interests of the parent company, but it can't participate in the daily work of the operator.

Third Package – national status & decisions

What are "national implementing measures"? These are texts officially adopted by the authorities in a Member State to incorporate the provisions in a directive into national law. All such texts sent to us by national authorities are scrutinised to ensure that they will actually implement in that Member State all the measures required in the directive.

Source: European Commission

Under EU law, any newly adopted legislation at EU level must – in an appropriate way – to be introduced, applied and sanctioned in non-compliance cases at national level. In the case comment on the Third Package it includes two Directives and three Regulations. Under the rules, the European Regulations are laws that are directly implemented by the Member States or more generally speaking, not a change in national legislation, unless such determination of appropriate sanctions for failure to comply with their provisions, is needed. Different is the case with the Directives – their provisions should be so called "Transposed" – to make such changes in the national legal and regulatory framework that texts to be properly implemented (not directly copied) in deadline, respectively – applied according to the "letter and spirit" of the directives.

Regarding the two directives, Bulgaria as a Member State, generally speaking, *had to*

make changes in the Energy Act and secondary legislation framework until 3 March 2011; to separate transmission system operators in the country until 3 March 2012; national regulator to take a preliminary decision on the certification process of operators & to send the European Commission for final decision; only then to be designated the relevant national operators. *None of these obligations as per today's are met.*

National Transmission System Operators for electricity and gas are not separated under the new rules. Electricity operator "ESO" existed as from 1.01.2007 when after restructuring according to the old Directive 2003/54 was separated from NEK as its subsidiary / dependent company ("ESO") with functions to manage system activities but the network transmission assets and business have stayed owned by vertically integrated incumbent "NEK", dealing with transmission of electricity, public providing, trading and generation. "Bulgartransgaz" – gas operator, has existed as from the same date when the vertically integrated "Bulgargas" Company was transformed into a holding structure – parent company "Bulgargaz Holding" with two equal subsidiary companies – "Bulgartransgaz" EAD – operator & owner of transmission, transit and storage assets for natural gas, and "Bulgargaz" EAD – public provider of natural gas. Since the autumn of 2008 with government decision "Bulgartransgaz" EAD and "Bulgargas" became subsidiaries – 100% ownership – of "Bulgarian Energy Holding" EAD. In this conglomerate structure were also included the NEK and ESO in described configuration, Kozloduy NPP, Maritsa East 2 and Maritsa East Mines.

Under adopted by the Council of Ministers and approved by the Parliament in 2011 "Energy Strategy of Bulgaria 2020", the separation of transmission operators from the generation and supply will be implemented according to the model "independent transmission operator." Both operators will be separated by a vertically integrated company with transmission assets as two entities in which the Minister of Economy and Energy will directly exercise the rights of property of the State. Since there is available a subsequent public in-

formation the operators will remain within the Bulgarian Energy Holding and will be BEH's direct (not the Minister's) and 100 percent ownership.

The unbundling of ESO and Bulgartransgaz have not yet been completed. Amendments in the Energy Act and regulatory framework are not made pursuant to the terms too – the changes are on the First reading stage in Parliament, respectively – not started work on changes in regulations, guidelines, rules.

What are the consequences?

When a Member State fails to comply with the transposition of EU legislation in national terms, the European Commission takes action called "infringement procedure". This procedure may be the result of bridge the deadline for transposition of directives / performance of statutory and regulatory changes at national level /; incorrect transposition – national law was changed in time, but the meaning and content does not meet the satisfaction of the provisions of the Directive, it has been found non-compliance – the law is changed in time and correct in content but the responsible institutions are allowed and / or did not pursue non-compliance.

„The Third energy package is undoubtedly a major step forward towards the completion of Europe's internal energy market. However, I observe with concern delays in its implementation. More than six months after the deadline, the majority of Member States have still not adopted the national legislation to transpose the Third energy package into their national legislation. Such delays seriously risk undermining our common objective of completing the internal market within the next three years.“

Günther OETTINGER, EU Commissioner for Energy, 29.09.2011

In turn, an infringement procedure against the EC Member State has three phases: the letter "formal notice" – notification to the Member State from the Commission – that has established one of the above circumstances; with this letter unless the infringement finding, the

Commission gives two months of the Member State to remedy the breach; if the Member State fails for these two months to remedy the breach and the measures taken to inform the EC, Commission launches second stage of infringement procedure – notifies the Member State a "reasoned opinion", which found persistent breach of EU legislation again given two months to repair it, and then if the Member State fails to remedy the breach and thus convince the EC that it is done satisfactorily, the Commission makes the case to the European Court. In a court ruling in favor of the EC, Member State due to severe financial penalties.

On 27 February 2012 against Bulgaria there are 7 active infringement procedures, 2 – concerning the energy sector, on stage "Reasoned Opinion"

Source: EC

Published last month warning to Bulgaria by the European Commission is in connection with the deadline for transposition of the two market directives – changes in national energy law and regulations for its implementation had to be a fact, but it did not happen until March last year. Therefore, the Commission launched an infringement procedure (against 17 Member States relating to electricity Directive and against 18 Member States in regards with the gas Directive) and sent a formal notice to Bulgaria in September 2011 (first phase). Within two months after the state failed to comply with the relevant EC legislation and there upon the Commission has proceeded to the second phase of infringement procedure – send a reasoned opinion (this received seven member states – the others were able to eliminate the infringement). If we fail to transpose again the two Directives in form satisfactory to the Commission and to notify the Commission within two months we must be prepared for the third phase.