



НОВ
БЪЛГАРСКИ
УНИВЕРСИТЕТ

ДЕПАРТАМЕНТ НАЦИОНАЛНА И МЕЖДУНАРОДНА СИГУРНОСТ

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд на тема

„СИГУРНОСТ И УПРАВЛЕНИЕ НА НЕПРЕКЪСВАЕМОСТТА ПРИ ДОСТАВКИТЕ“

ЗА ПОЛУЧАВАНЕ НА ОБРАЗОВАТЕЛНАТА И НАУЧНА СТЕПЕН “ДОКТОР”

**от професионално направление 9.1. Национална сигурност,
научна специалност: Организация и управление извън сферата на материалното
производство (стратегии и политики на сигурност)**

Дисертант: Пламен Софрониев

Научен ръководител: доц. Д-р Ненко Дойков

СОФИЯ, 2014

Дисертацията е обсъдена и предложена за защита от съвет при департамент „Национална и международна сигурност” към Магистърски факултет на Нов Български Университет – гр.София на2014 г. с протокол №

Защитата на дисертационния труд ще се състои на20... г .

от часа в на Нов Български Университет, гр. София, ж.к. Овча купел, ул. Монтевидео № 21.

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се в Департамент „Национална и международна сигурност”, стая 202 и 203, Корпус II, на Нов Български Университет.

СЪДЪРЖАНИЕ:

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	4
II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	10
III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ	33
V. ПРЕПОРЪКИ.....	42
VI. НАУЧНИ И ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	43
VII. ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	44
БИБЛИОГРАФИЯ:.....	45

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Представената дисертация е във вид на научно изследователски труд, който е отпечатан в съществуващите му части.

Предметът на изследването е от областта на научната специалност професионално направление 9.1. Национална сигурност, по специалност 05.02.24. Организация и управление извън сферата на материалното производство (стратегии и политики на сигурност), с научноизследователска тема „Сигурност и управление на непрекъсваемостта при доставките”.

Актуалността на настоящото изследване се основава главно на фактите, свързани със спецификата на икономическия сектор транспорт и по-специално на експресните куриерски услуги и доставките. Тези факти обуславят и предметната област на настоящото изследване, като по този начин изследването дава яснота не само за самата икономическа дейност, но и за особеностите по отношение на сигурността. Тези особености са свързани главно с активите на икономическите субекти – рисковете и заплахите свързани с тях (в тесния смисъл на понятието), както и заплахите за националната сигурност, които произтичат главно от факта, че експресните куриерски услуги и веригите от доставки се реализират на интернационално равнище. В допълнение към това, в настоящото изследване са разгледани връзките между този вид икономически дейности, националните служби за сигурност и превенцията на престъпността на национално и международно ниво. Още повече експресните куриерски услуги и веригите от доставки са сред най-бързо развиващите се икономически дейности в последните няколко години, а икономическите субекти от този сектор са компаниите, които непрекъснато внедряват нови технологии в областта на управлението, сигурността и непрекъсваемостта на процесите.

Целта на настоящото изследване е да проучи сигурността и управлението на непрекъсваемостта на доставките в сферата на експресните куриерски услуги и авиационния транспорт, в частта имаща отношение към този сегмент от транспортния сектор.

Изведените научнообосновани препоръки, както и представените модели, и добри практики в дисертационното изследване, могат да послужат като основа за разработване аналитични инструменти и реализация на същите в дейностите на всички професионалисти, работещи в областта на корпоративната сигурност, анализа на риска, управлението на кризисни ситуации, противодействието на тероризма и защитата на националната сигурност.

За постигане на тази цел в дисертационното изследване се решават следните **задачи**:

- Проучване на концепцията за непрекъсваемост на критичните процеси в организацията, изследване и извеждане на понятийния апарат.
- Изясняване ролята на сигурността по отношение управлението на непрекъсваемостта на процесите при експресните куриерски услуги.
- Определяне на етапите при формирането и управлението на сигурността в условията на разработване и внедряване на система за непрекъсваемост на процесите при експресните куриерски услуги.
- Изследване на рисковете и заплахите за сигурността и непрекъсваемостта на доставките при експресните куриерски услуги
- Обобщаване и систематизиране на практически приложими методи за анализ и обработка на информацията, както и посрещане на предизвикателствата пред националната сигурност и управлението в условията на непрекъсваемост на процесите при експресните куриерски услуги.

Обект на изследването са системите за сигурност и непрекъсваемост на процесите при експресните куриерски услуги.

Предмет на изследването е изграждането и управлението на системата за сигурност и връзката с непрекъсваемостта на процесите при експресните куриерски услуги в транспортния сектор.

Проблемите, които дисертационното изследване разглежда, съответстват на характерните особености на експресните куриерските услуги и веригите от доставки по отношение на:

- обезпечаване сигурността на икономическите субекти и техните критични процеси;
- управлението и оценката на риска;
- управлението на инциденти и извънредни ситуации;
- постигането на ефективна сигурност посредством покриването на международни стандарти, тясно свързани дейността.

Тези проблеми практически се явяват като предизвикателства пред изграждането на система за управление на непрекъсваемостта на бизнес процесите поради спецификата, динамиката и мащабите на дейността.

При работата по дисертацията са използвани основни научни постановки, сведения и данни за организацията и управлението извън сферата на материалното производство,

наказателното право и процес, криминалистиката, международното право, историята, информатиката, компютърните техники и технологии.

Изследването се базира на следните основни **хипотези**:

а) в Р. България все още липсва ясна концепция с практическа насоченост за защита критичните процеси на икономическите субекти, пряко свързани с транспорта и доставките.

б) през последното десетилетие опасността от засилване на терористична дейност на територията на страната и региона и използването на икономическите субекти, свързани с доставките за целите на тероризма, е силно нараснала и реална.

В процеса на дисертационното изследване са използвани следните методи:

а) за събиране на емпирична информация;

б) за обработка на събраната информация.

Към първата група методи се отнасят:

- **Описание.** Описване на основните принципи, свързани с предмета и обекта на изследването. Чрез този метод в изследването са представени различни примери и приложени аспекти на изследването.

- **Изучаване на документи.** В хода на изследването са изучени регламенти на ЕС закони, инструкции, наредби, справки, международни конвенции, международни стандарти и други източници, касаещи проблематиката, свързана със сигурността и управлението на доставките.

Към втората група методи се отнасят:

- **Анализ.** Проучване на структурата и същността на предмета и обекта на изследване. Чрез този метод са изследвани някои форми на мисленето за сигурността и риска.

- **Сравнителен анализ.** Анализирание и съпоставяне на събраната научна информация от различните източници на български и английски език.

- **Синтез.** Събиране и обобщаване на нова информация на база направените анализи в изследването. Чрез този метод са обобщени изводите след всяка глава в изследването.

- **Аналогия.** Установяване на сходство и подобие при изследване на законодателство, стандарти или практика. Методът е използван и при анализирание, и съпоставяне на работните хипотези или хипотезите на други автори.

- **Индукция.** По този метод са правени изводи на базата на емпиричните данни, относно тенденциите в проявленията на тероризма, организираната престъпност, природните бедствията и други събития, които пряко или косвено засягат транспортния сектор, управлението на извънредни ситуации, подобряване на координацията и взаимодействието между държавните институции и икономическите субекти в сферата на транспорта;

- **Дедукция.** Методът е използван за извличане на частни изводи в различни части на дисертационния труд от многократно доказани в практиката обобщения: от законовите изисквания и тяхното приложение в практиката, от световно признатите стандарти към конкретните решения в определена икономическа среда, от методи и средства, използвани от различни криминални субекти или групи за пренасяне на забранени предмети към практическите насоки за предотвратяване на порочни практики и нарушения на закона, навлизане на високи технологии при реализирането на престъпна дейност, преодоляване на мерките за сигурност за постигане целите на тероризма и организираната престъпност.

- **Анкета.** Метод за набиране на необходимата, релевантна на предметната област, информация от конкретна целева група. В настоящото изследване целевата група е формирана от експерти и ръководители в сферата на сигурността, като целта е да бъде изследвано влиянието на предметната област и нейните аспекти към сигурността.

Системният и комплексен подход към организацията на противодействието при кризи, породени от терористична дейност, реализиран чрез изброените методи, е основа на дисертационното изследване.

Моделирането на дисертационното изследване е на базата на нормативни стратегически документи на национално и международно ниво, международни стандарти, концепции и идеи за защита на критични процеси, постигане на сигурност и непрекъсваемост чрез неутрализиране на заплахите и поддържане на приемливи нива на риска.

Предложеният подход към организацията на системата за противодействието на тероризма дава възможност за широка дискусия и избор на варианти за нейното изграждане в зависимост от заплахите за националната и европейската сигурност. Идеите и научните факти, обобщени в настоящия труд, могат да послужат за усъвършенстване на националното и специализираното законодателство, регламентиращо дейността и на други органи с правомощия по противодействие на тероризма, организираната престъпност и настъпили извънредни ситуации.

В настоящата дисертация са застъпени основно проблемния и изследователския подход към изследваната материя с **цел** да се предложат решения на конкретни нерешени въпроси от дейностите по управлението при кризи и извънредни ситуации, породени от актове на незаконна намеса или други събития, което от своя страна да допринесе за подобряване на ефективността и повишаване равнището на сигурността на икономическите субекти в сферата на доставките и транспорта, а от там и на националната сигурност в държавата.

За постигане на поставената цел са разгледани и анализирани условията и причините за възникването на извънредните ситуации и кризите, които застрашават както критичната инфраструктура, така и нормалното протичане на процесите в организацията, живота и здравето на служителите и други активи. На база на събраните данни са предложени методи и модели за анализ и оценка на риска, както и инструменти с практическо приложение в ежедневната работа на експертите в сферата на сигурността.

Обхватът на дисертационното изследване е ограничен в следните насоки:

- Дисертационният труд е фокусиран в рамките на експресните куриерски **услуги** и въздушния транспорт, в частта която последния има отношение към експресните куриерски услуги и непрекъсваемостта на доставките.

- Изследвани са **действащите** национални и европейски нормативни документи, отнасящи се до защита на обекти на въздушния транспорт (летища и субекти опериращи на летищата), както и мерките за сигурност и защита.

- Изследвани са международни стандарти за постигане на сигурност в транспортния сектор: ISO 28000:2007 (Specification for security management systems for the supply chain) и ISO 28001:2007 (Security management system for the supply chain), FSR, LST, TSR, TACSS на TAPA и международни стандарти за управление на риска –ISO31000:2009 (Risk management), ISO 31010:2009 (Risk management – Risk assessment techniques).

- Анализирани са методически документи и ръководства за постигане на сигурност и непрекъсваемост на процесите, издадени от международни неправителствени организации.

- Анализирани са заплахите, инцидентите и предизвикателствата, които обвързват защитата на икономическите субекти в транспортния сектор със защитата на националната сигурност.

- Юридическите аспекти, касаещи тематиката на дисертационното изследване, са разгледани доколкото имат отношение към организацията и управлението на системата за непрекъсваемост на процесите и защитата на националната сигурност.

АПРОБАЦИЯ

Основните теоритични постановки, както и предложените резултати от изследването са използвани при разработването, внедряването и успешното прилагане на модела за непрекъсваемост на процесите в съвременна компания за експресни куриерски услуги. Като обосновават теоритични постановки са използвани първо при разработването на план за извънредни ситуации в компанията, във връзка с покриването на международен стандарт. Връзката между изграждането и управлението на сигурността и непрекъсваемостта на процесите в компаниите от този бизнес сектор е един от факторите за ефективно управление и постигане на мисията на компаниите, както и техните законни икономически интереси. Представените в изследването методи и средства за изграждане и управление на сигурността, както и реакцията при извънредни ситуации представят един иновативен поглед по отношение на инвестициите за постигането на ефективно управление на компаниите. По отношение обучението на персонала, разгледаните в дисертационното изследване модели на обучение са практически приложени от докторанта в качеството му на ръководител на отдел по сигурността със специализирано звено за осъществяване на проверка за сигурност в сферата на експресните куриерски услуги, както и при провеждането на специализирани обучения и курсове по авиационна сигурност и сигурност на експресни куриерски услуги и верига от доставки. По отношение на обучението на персонала авторът на дисертационното изследване е използвал модела за обучение на персонала при провеждане на обучения по сигурността на целия персонал на компанията, както и на служители извън компанията, като гост лектор в браншова организация от транспортния сектор. За последните автора притежава референции от съответните организации, приложени към настоящия дисертационен труд, както и в Департамент национална и международна сигурност на НБУ. Внедряването и поддържането на разгледаните в настоящото изследване стандарти за сигурност дават възможност на организациите да постигнат ефективна защита на най-ценния си актив – персонала, сградите, съоръженията, да постигнат добавена стойност и да реализират своите законни икономически интереси в сферата на доставките.

II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационния труд се състои от увод, три глави, заключение, изводи и предложения, научно-приложни приноси, библиография и приложения.

Аналитичния текст се състои от 176 страници, включително 5 формули и 5 фигури в текста и 10 приложения в края на дисертационното изследване. Използваната литература включва общо 149 използвани източника, от които 41 на Български език, в това число 19 нормативни документа, 17 студии и монографии и 4 документа. Използвани са също така 73 на Английски език, от които 39 студии и монографии, 22 документа, 10 международни стандарта и 33 източника от Интернет. В аналитичния текст са цитирани общо 54 източника.

В увода на дисертацията е представена актуалността на изследвания проблем, като е обоснована необходимостта от провеждане на изследването в областта, определени са основните работни хипотези, основната цел, задачите, ограниченията в изследването, използваните методи и апробацията.

В ГЛАВА ПЪРВА “ОСНОВНИ ТЕРМИНИ И ПОНЯТИЯ” – са анализирани основните елементи при организацията и управлението в условията на събития, които пряко застрашават и/ или прекъсват нормалното протичане на бизнес процесите, предизвикателствата пред сигурността в транспортния сектор, същността на управлението при кризи и ролята на непрекъсваемостта на процесите. В тази глава се разглежда първият от поставените пред изследването проблеми – обезпечаване сигурността на икономическите субекти и техните критични процеси. Тъй като това е нова и актуална тема в тази част на дисертацията са проучени основните понятия и елементи при управлението в сферата на доставките. Изследвана е самата концепция за непрекъсваемост на процесите, както и възможностите за представянето и чрез формите на съвременната наука за сигурността в Р България. По този начин концепцията за непрекъсваемост на процесите е сравнена с концепцията за равнищата на сигурността, като първата е анализирана като едно от равнищата на сигурността в държавата. От гледна точка на съдържанието понятието е изследвано в две посоки - не просто като състояние на сигурност, а като точно определено състояние на сигурност от една страна, при което процесите протичат нормално и като диапазон/амплитуда/интервал на състоянието на сигурност, извън който процесите биват прекъснати поради реализирането на една или друга уязвимост, заплаха, извънредна ситуация или бедствие, от друга страна. При анализът на втората теза (диапазон/амплитуда/интервал) следва да отбележим, че съществуват два основни пункта на

сигурност в рамките, на които съществува непрекъсваемостта, а именно максимално и минимално ниво на сигурност:

- Максимално ниво на сигурност – при което контролът над средата, рисковете и заплахите е най-голям и вероятността от настъпване на извънредна ситуация и криза е най-малка;
- Минимално ниво на сигурност – при което контролът над средата, рисковете и заплахите е значително понижен, а вероятността от настъпване на извънредна ситуация е значително повишена.

Друг възможен вариант за проучване на концепцията за управление на непрекъсваемостта на процесите е задълбоченият анализ и изследването на самото прилагане и реализиране посредством план за непрекъсваемост на процесите. Управлението на непрекъсваемостта на процесите представлява затворен цикъл за непрекъсваемост на жизненоважните процеси в организацията. Казано с други думи – на тези процеси, без които организацията не би могла да съществува и да осъществява своята мисля и цели. Ето защо считаме, че разработването на план за непрекъсваемост на процесите се състои от няколко основни етапа:

Анализ – започва с диференциране на критичните и не толкова ключовите за организацията функции и дейности, както и необходимите действия за възстановяването на първите. Следва изследване на възможните заплахи и дефиниране на потенциални сценарии на въздействие.

Изготвяне на решения – целта е да се изготвят възможно най-целево ефективните решения за излизане от потенциалната ситуация. По отношение на информационните технологии, най-често се споменават две основни изисквания: съставяне на списък с най-необходимите приложения (и нужните за целта данни) и времето, което е нужно за тези приложения да са отново на линия.

Внедряване – при тази фаза се въвеждат в действие изготвените по времето на предишната решения.

Тестване – Изпробване и отработване на потенциалните сценарии и замислените ответни мерки. Представлява в по-голямата си част закрит тест преди да се стигне до запознаване на персонала.

Поддръжка – разделя се на три части. Първата е свързана с информиране на персонала с отделяне на специално внимание върху длъжностите, които са определени като критични за възстановяването. Втората част включва изпробване и потвърждаване на решенията. Третата представлява документиране и сравняване с по-стари резултати, които може да не са

актуални. Тук, разбира се, може да се добави и евентуално разследване на причините в случай на неуспешен тест.

От изложеното по-горе можем да посочим ясно това, което липсва в повечето стандарти и концепции за непрекъсваемост на процесите, това е именно ролята на сигурността. Тя се явява звеното, което би следвало да участва най-активно по отношение на защитата, обезпечаването и дори възстановяването на процесите преди, по времена и след настъпването на едно събитие с вредоносен резултат. От тук следва и значителна промяна на концепцията и цикъла за управление на непрекъсваемостта на процесите, при който са налице шест основни процеса със съпътстващите ги стъпки за реализация, като тяхно разположение с цикъла е далеч по-различно¹:

Подготовка (готовност) – включва първоначалните стъпки на подготовка и готовност на организацията с цел поставяне на солидна основа за изграждането на всички необходими елементи от плана за непрекъсваемост на процесите. Това означава наличие на осъзната потребност в организацията за гарантиране и постигане на резултатите, които са заложили в мисията и. При експресните куриерски услуги непрекъсваемостта на процесите не е нещо пожелателно, а по-скоро необходимост, поради факта че тази индустрия пренася от важни документи до животоспасяващи материали.

Превенция – определяне на сферите, в които цялостното планиране би позволило избягването, възпирането и ограничаването на последствието от настъпването на криза или друго събитие с вредоносен резултат. Превенцията е едно от най-добрите решения и начини за справяне със заплахите. Тя е общото което обединява концепцията за непрекъсваемост на процесите и концепцията за сигурност на веригата от доставки. Превенцията гарантира непрекъснати процеси и сигурни доставки. Но както всеки елемент от средата превенцията също се характеризира със своята динамика спрямо еволюцията на рисковете и заплахите от една страна и на пазарните нужди от друга страна. Както е посочено по-горе по отношение на подготовката експресните куриерски компании доставят животоспасяващи материали, които в повечето случаи са обезопасени чрез сух лед, а понякога представляват и радиоактивни елементи. Последните две по своята същност са опасни товари и попадат под юрисдикцията на правилата издадени от Международната организация за въздушен транспорт (IATA), което обуславя и връзката между сигурността и една по-голяма и важна област, свързана с непрекъсваемостта на процесите – безопасността на транспорта.

¹ ASIS CSG, Business Continuity Guideline: A practical approach for emergency preparedness, crisis management and disaster recovery, ASIS International, 2005., с. 11

Реакция – разработване на адекватни мерки за правилно и навременно действие спрямо настъпваща и/или настъпила криза. Анализът на концепцията за непрекъсваемост на процесите и съпътстващите я стъпки за реализиране показва, че без последователност не би било възможно реализиране на следващата стъпка. Това е съвсем логично от една страна, или казано с други думи, без превенция не е възможна адекватна реакция. Това е видно от факта, че реализирането на адекватна превенция е предшествано от редица когнитивни процеси и действия спрямо средата и характеризиращите я рискове и заплахи за организацията. Тези когнитивни процеси синтезират знания и формират способности на организацията на предотвратява настъпването на събития с вредоносен резултат, но същевременно тези знания и актуалната информация придобита от натрупването им служат за формиране именно на тази следваща стъпка в цикъла на непрекъсваемостта – реакцията.

Възстановяване – използване на разработените политики, планове и процедури за извеждане на организацията от кризата и възстановяването и/или стартирането на критичните процеси за постигане на нормално оперативно ниво на функциониране. Възстановяването в следствие на събитие, което е изискувало активирането на плана за непрекъсваемост на процесите изисква ресурси, които не винаги са налични или биха могли да се съхраняват. По отношение на този етап експресната индустрия е един от най-ярките примери за строгата логика и ефективност при реализирането. Това е съвсем естественото, тъй като един от принципите на логистиката е именно ефективното управление на ресурсите, това означава нито прекалено много, нито прекалено малко в най-общ вид. Ето защо за да е ефективно възстановяването са необходими ясно и точно идентифицирани ресурси и доставчици, а по отношение на запасите, последните по-скоро следва да се проверяват по-често от колкото да се държат складирани в очакване да бъдат използвани по предназначение.

Тестване и обучение – насочено основно към ключовите служители, въпреки това на обучение и тестване следва да подлежи и целият персонал на организацията. Ефективността на плановете за непрекъсваемост на процесите зависи до голяма степен от ефективността на обучението на персонала. В най-общ вид, ако служителите са запознати с аварийните процедури и са доказали това в практическа тестова среда, шансовете за ефективност на плана за непрекъсваемост на процесите значително нарастват. Същевременно липсата на обучение и тестване, както на плана така и на служителите реципрочно гарантира нефективността на плана в случай на необходимост. Нещо повече, обучението и тестването са първата стъпка при идентифицирането на евентуални слабости или пропуски при разработването на процедурите, инструкциите или други критични елементи от плана.

Оценяване и поддържане – поддържане на планът актуален, чрез цялостно и своевременно оценяване на всички елементи и етапи. Тази последна стъпка от цикъла гарантира че всичко идентифицирано до тук, следва да се вземе под внимание и да се прибави към следващата актуална версия на всички етапи от плана за непрекъсваемост на процесите – от внедряването до обучението и тестването. Една добра практика по отношение на тази стъпка съветва, че оценяването може да се повери на външна организация или институция заради критичния подход и идентифицирането на слабостите и областите за подобрене отвън навътре. Причината затова е канализирането и рутината с които служителите вътре в организацията гледат на процедурите и плана. Това е съществен проблем за експресните куриерски услуги именно защото при тях ежедневните дейности и операции се разглеждат на ниво процеси с точно определени параметри, в това число време и активи. По този начин отвътре би могло да се пропусне това което би могло да се идентифицира отвън. Резултатите от тази последна стъпка се представят на ръководството, а идентифицираните слабости и подобрения се внедряват в плана и подлежат на тестване и обучение.

ИЗВОДИ ОТ ГЛАВА ПЪРВА:

1. Реализирането на концепцията или прилагане на стандарт за непрекъсваемост на процесите има за цел и може да гарантира сигурността и поддържането на процесите в организацията от една страна. От друга страна успешното внедряване на концепцията може да служи като набор от инструменти за възстановяване на процесите, корпоративния имидж и репутацията на организацията след настъпването на криза или извънредна ситуация.
2. Секторът доставките остава предпочитан за осъществяване на престъпна дейност от организирани престъпни групи от една страна и обект на терористична дейност от друга страна. И двата извода се потвърждават от данните поместени в докладите за 2012 година на TAPA EMEA и Freight Watch Global Threat Assessment също за 2012 година и EUROPOL – SOCTA.
3. Обемите и разнообразието на стоките, които се транспортират все повече нарастват. За сметка на това времето за транспортиране от точка до точка все повече се съкращава. Това означава, че икономическите субекти трябва да са изключително гъвкави по отношение на клиентите и същевременно да гарантират сигурни услуги и процеси без прекъсване.

4. Слабостите в законодателството позволяват нарушителите да се укроят лесно зад фиктивни юридически лица и да останат незасегнати дори при засичане на трафика;
5. В транспортната сигурност все още не са добре адаптирани достатъчно добри методи и практики за анализ и управление на риска.
6. По отношение управлението на кризи и ролята на непрекъсваемостта на процесите в дисертационното изследване са изведени двата основни принципа, които се използват в икономическите субекти от транспортния сектор - принцип на превенцията и принцип на следствието (If-then-Else²):
 - Принцип на превенцията – един от основните етапи в концепцията за непрекъсваемост на процесите именно по отношение ролята на сигурността. Този принцип на бързо действие е заложен, както в програмите за сигурност, така и в програмите за непрекъсваемост на бизнес процесите. В него са включени методи, средства и действия за недопускане на извънредни ситуации и кризи. Още повече при него всеки един служител е информиран и обучен по програмите за сигурност, безопасност и непрекъсваемост на бизнес процесите, с цел недопускане на несъответствия, от които биха могли да произтекат извънредни ситуации (неумишлено или злонамерено);
 - Принцип на следствието – това е принцип, който установява последователността от действия, задължения и отговорности при наличието на определени събития.

² <http://www.cs.mtu.edu/~shene/COURSES/cs201/NOTES/chap03/else-if.html> - посетен на 20.09.2012 г.

В ГЛАВА ВТОРА „ОСНОВНИ ЕЛЕМЕНТИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРОЦЕСИТЕ ПРИ ДОСТАВКИТЕ” – са изследвани същността на управленското решение, ролята на сигурността при разработването на ключовите документи, свързани с непрекъсваемостта и управлението на бизнес процесите. Проучени са елементите на стратегическото планиране и основите на ефективното управление, съобразно релевантното законодателството и международните стандарти. В тази глава са анализирани и видовете управленски решения в рамките на предмета на дисертационното изследване, както и факторите които им влияят. Анализите и изводите от тази глава се отнасят към третата от поставените в изследването задачи - определяне на етапите при формирането и управлението на сигурността в различни условия и фази на непрекъсваемостта на процесите, като са направени съпоставки и сравнения по отношение на управленското решение в условията на криза или извънредна ситуация, спрямо нормалното протичане на процесите.

Когато се анализират организациите в сферата на експресните куриерски услуги и веригите от доставки в контекста на предмета на настоящият дисертационен труд, се открояват няколко основни вида управленски решения пряко свързани със сигурността и управлението на непрекъсваемостта на доставките:

- Управленски решения при кризи и събития, които пряко или косвено застрашават протичането на процесите и реализирането на икономическите цели на организацията;
- Управленски решения при събития и извънредни ситуации свързани със сигурността на организацията;
- Управленски решения свързани с оптимизиране, подобряване, опростяване или усложняване на бизнес процесите (съотнесими са и всички решения, свързани с ежедневните операции, които мениджмънта трябва да вземе според спецификата или динамиката на дейността).

Можем да отбележим, че и трите основни вида решения са свързани, както с характеристиката на проблема, който трябва да бъде решен, така и с придобития опит и професионализъм на мениджъра, който е изправен пред избора. Общото и различното при тези решения е динамиката и времето, за което трябва да бъде взето решението. Нашето проучване показва, че особено усложняващо обстоятелство от практическа гледна точка се явява поставянето в контекста на понятията „непрекъсваемост”, „извънредна ситуация”, „криза”, „управленско решение”. Съвсем естествено е при подобна комплексна съвкупност от фактори да има наличие на недостиг на определени ресурси или информация за

формирани и вземани на управленското решение. Тези фактори са различни в зависимост от организацията и нейните функции и цели, но ние ги обобщаваме до два основни, а именно:

- информация;
- време.

Когато в контекста на една криза или извънредна ситуация, организацията разполага с ограничен период от време за вземане на едно или друго решение, това съвсем не означава, че управленското решение трябва да бъде взето мигновено или прибързано. От друга страна възникването на необходимостта за взимане на своевременно и радикално решение, породено от влиянието или ефекта от кризата, съвсем естествено подтиква мениджмънта да действа бързо и да изисква навременна, точна и синтезирана аналитична информация относно променливите и константите, върху които да бъде базирано и обосновано решението. Тук е мястото да отбележим че, именно този етап от управлението на извънредната ситуация или кризата на практика зависи от специалистите в областта на анализите, оценката и управлението на риска. Ето защо в тази глава е представен и практически модел за взимане на управленско решение на база матрично решение и използване на каталог на рисковете и изчисляване на относителната тежест на вероятностни събития с вредоносен резултат.

Моделът следва да се реализира от екип от служители и ръководители от организацията, които представляват различните функции и отдели и разполагат с цялата необходима информация за мисията, стратегическите цели, оперативните процеси и ресурсите, с които организацията разполага. За представяне на резултатите получени при използването на метода се използва матрично решение, което зависи изцяло от спецификата на организацията, като в нея се вписват рисковете (каталог на рисковете), тяхната тежест (в случай че са остойностени числово) и влиянието, което би следвало да предизвикат при евентуалното им реализиране. В края, чрез получената матрица се изчислява относителната тежест за всяко едно събитие, което представлява риск за сигурността на организацията или за прекъсване протичането на процесите в нея. Относителната тежест може да бъде изразена като произведение между стойностите на вероятността, умножена по сбора от параметрите и влиянието на събитието, изразено с формулата:

$$P*(v+A+t+I+Ip)=G_{\Delta}$$

Формула №1

Където с „ P “ отбелязваме вероятността от настъпване, „ v “ – началната скорост, „ A “ – предупреждението, „ t “ – продължителността, с „ I “ – интензитета, а с „ Ip “ - влиянието. Стойностите за гореспоменатите величини следва да се посочват в абсолютни числа, в зависимост от характеристиките на събитието, за което се изчислява „ G_{Δ} “ – относителната тежест. Параметрите от сбора следва да се прецизират също според събитието, чиято относителна тежест се оценява, тъй като не за всяка извънредна ситуация, подобни данни биха могли да бъдат изведени. Получената стойност (също абсолютно число) следва да се попълни в каталога на рисковете като по този начин ще се оформи класиране според относителната тежест. Казано с други думи на висшето ръководство ще бъде представено решение, базирано на количествени стойности, формирани върху качествени параметри на събитията, които биха довели до вредоносен резултат. Примерна матрица за използването на метода е представена в **Приложение 3**.

Изследването на управлението на процесите в контекста на непрекъсваемостта на доставките изисква стратегически подход, в комбинация с научно-приложен метод. Ето защо в дисертационното изследване е анализирано използването на конкурентното разузнаване, като един от вариантите за решаване на практически проблеми при формиране на управленското решение по отношение на сигурността и управлението на непрекъсваемостта при доставките. Представеният в дисертационното изследване модел на стратегически SWOT³ анализ значително се различава от познатия до момента модел, който просто каталогизира четирите категории фактори. За разлика от него, в дисертационния труд е представен научно-приложен модел за анализ, който чрез проучвателен метод има стратегическа функция за формирането на управленското решение на база събрана и анализирана информация за средата. По този начин се придава изцяло нов смисъл, функции и задачи на конкурентното разузнаване като цели и практически инструмент по отношение на сигурността и управлението на непрекъсваемостта на процесите в организацията. Детайлен модел на инструмента е представен в **Приложение 2** на дисертацията.

В глава втора от дисертационното изследване, е изследвана и ролята на сигурността в управлението на процесите и непрекъсваемостта при доставките, тъй като тази специфична област е подчинена на отделни правила, които са рамкирани в законодателство, стандарти и практика за всеки нейн отделен елемент и функция. В рамките на ограниченията на изследването са проучени двата основни вида организация на сигурността на доставките:

- Информационна сигурност;
- Физическа сигурност.

³ Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT) – разработен от Албърт Хъмфри – 1960 година.

Мерките за сигурност на информацията в транспорта са един от елементите, които подпомагат изграждането и поддържането на непрекъсваемостта на процесите. Именно информационните системи способстват организирането на непрекъсваемостта, чрез една своя характерна особеност – управлението на инцидентите в сигурността. Всяка компания, която изгражда и поддържа система за безопасност в транспорта трябва да притежава обособена система за регистриране, анализиране и управление на инцидентите за сигурността. Това изискване е включено в стандартите за сигурност на TAPA, ISO стандартите за сигурност, статутът Одобрен икономически оператор, както и в програмите за авиационна сигурност. Тази отделна система обикновено се нарича „Регистър за управление на инцидентите”. Информационните технологии се съчетават успешно с концепцията за организиране на непрекъсваемостта именно в тази част. Съвременните регистри за управление на инциденти съвместяват едновременно модерни интерактивни решения, чрез които инцидентите за сигурността могат да бъдат регистрирани, анализирани значително по-бързо. От гледна точка на съвременната теория за сигурност и управление в сферата на сигурността тези системи използват именно модерните концепции за анализ и обработка на информацията, както и характерните особености на представяне при необходимост от управленско решение по отношение на един или друг инцидент. От гледна точка на хронологията при инцидентите тези системи или регистри съхраняват цялата необходима релевантна информация за настъпилите инциденти. Именно чрез регистрирането на инцидентите, тяхната последваща обработка, анализът на тенденциите, разходите и управленските решения се представя реалното състояние на организацията по отношение на нейната защита и управлението на сигурността. Ефективността и ефикасността на мерките за сигурност също могат да бъдат анализирани на база хронологията на инцидентите от съответния регистър. Обобщено можем да кажем, че чрез регистрирането, обработката и анализирането на тези специфични събития се затваря напълно цикъла на непрекъсваемост на процесите, както и нейното постоянно поддържане, и подобряване спрямо особеностите на средата. В допълнение, съвременните системи са в състояние да предоставят възможности за оценка и анализ на инцидентите, извеждане на тенденции и дори предоставяне на определен набор от решения, което пряко кореспондира с концепцията за непрекъсваемост на процесите и съкращава времето за взимане на решение при определени събития, извънредни ситуации или кризи.

В дисертационния труд детайлно е анализиран най-важния аспект на физическата сигурност в рамките на предметната област – проверката за сигурност. Именно проверката за

сигурност, нейните етапи и практико-приложно внедряване в системата за сигурност е гарант за защита на процесите и гарантиране изпълнението на концепцията за непрекъсваемост на доставките. В изследването задълбочено са проучени различните етапи в проверката за сигурност, тъй като те следват основната законодателна рамка в областта, стандартите и отразяват добрите практики по отношение на сигурността и управление на непрекъсваемостта на доставките.

ИЗВОДИ ОТ ГЛАВА ВТОРА:

1. Управленските решения по отношение на сигурността и непрекъсваемостта на доставките се влияят от два основни фактора – информация и време;
 2. Подпомагането на ръководството при взимане на решения в проучваната предметна област може да се осъществява посредством матрични решения и изчисляване на относителната тежест на заплахите;
 3. Адекватният отговор на съвременните заплахи пред непрекъсваемостта на процесите се постига, чрез организиране на сигурността при доставките на физическа и информационна;
 4. Информационната сигурност в контекста на транспортния сектор и доставките може да бъде обезпечена и гарантирана единствено чрез прилагането на международни стандарти в областта, тъй като законодателната рамка е твърде обща спрямо съвременното състояние на средата;
 5. Проверката за сигурност в сферата на доставките и транспорта обезпечават концепцията за управление на непрекъсваемостта при доставките;
 6. Поддържането на адекватна система за обучение на персонала е изключително важно за сигурността и управлението на непрекъсваемостта при доставките. Като допълнение към предходното следва да добавим и някои основни фактори:
- Основни/въвеждащи обучения – обхващат обученията, които са задължителни за всеки новопостъпил или преназначен служител. Текущият контрол и обратната връзка са препоръчителни, но не и задължителни;

- Специализирани (критична инфраструктура)- в тази група обикновено се включват всички онези обучения, които обхващат критичната инфраструктура, нейните процеси системи, взаимовръзки и особености. Тези обучения са особено важни и задължителни за персонала, който обслужва и отговаря за критичната инфраструктура. Задължителна обратна връзка и препоръчителен обективен контрол при провеждането на този тип обучения;
- Свързани с безопасността и сигурността – обучения с теоритична и практическа насоченост, които са задължителни за всички служители. Обикновено са изготвени съгласно действащите програми и процедури за безопасност и сигурност в организацията. Могат да бъдат разделени в различни категории, в зависимост от целевата група. Задължителна обратна връзка и текущ контрол, обективният контрол е препоръчителен;
- Ръководители – обученията за ръководители са свързани предимно с взимането на решения в организацията, стратегическо планиране и управление, управление на риска. Препоръчителна обратна връзка, текущият контрол не е задължителен;
- Извънредни ситуации и кризи – тази група обучения пряко кореспондира с концепцията за непрекъсваемост на процесите. Обученията представят основните моменти от програмата за непрекъсваемост на процесите и плана за действие при извънредни ситуации. Ключовият момент е в задълженията и отговорностите, именно на тях се набляга при провеждането на обученията и представянето им пред служителите. Задължителна обратна връзка и обективен контрол при първоначалното и последващите обучения.

7. Регионалното и националното законодателство оформя основната рамка на физическата сигурност по отношение на изследваната предметна област, но за постигането на ефективност, ефикасност и законния бизнес интерес на икономическите субекти в областта е необходимо допълнително прилагане на специфични стандарти за всеки отделен субект, което потвърждава първата работна хипотеза в дисертацията.

8. В международен и регионален план съществуват множество програми за обезпечаване и поддържане на сигурността и непрекъсваемостта на доставките. В Р България голяма част от тези програми не са популярни и субектите разчитат предимно на

законодателни инициативи, които в сравнение с предизвикателствата и заплахите са крайно недостатъчни.

Когато става дума за непрекъсваемост на процесите не може да се използва просто система за управление. Необходимо е едно условие, което да гарантира постигането на резултати от взимането на конкретно решение при управлението. Това условие е „ефективност”. Ефективността при управлението на сигурността и в условията на непрекъсваемост на процесите трябва да редуцира или да поддържа рисковете в приемливи равнища. Би следвало от тук да бъде изведено твърдението „ефективното управление разчита на управлението на риска”, което би било вярно в един по-общ план. Когато се разглежда спецификата в дълбочина, с цел постигане на ефективно управление на процесите и постигане на непрекъсваемост на преден план стои въпроса „Какво влияние биха оказали заплахите и рисковете върху процесите, които следва да се защитават?”. Ето защо при използването на наличната информация относно известните и предполагаеми рискове, ръководството на организацията трябва да идентифицира и разгледа рисковете, които биха могли да повлияят на процесите и да определят вероятността на всеки един от тях. За тази цел би могла да се разработи, поддържа и използва матрица за оценка на риска. По този начин разглеждайки процеса от гледна точка на влиянието, което една заплаха/риск би могла да окаже, ръководството има възможност да набележи приоритетите си още веднъж като наред с това резултатите от матричното решение биха могли да послужат като още една основа на планове и стратегии за посрещане на вероятни негативни събития.

В ГЛАВА ТРЕТА – „ИЗСЛЕДВАНЕ И АНАЛИЗ НА РАЗЛИЧНИТЕ МЕТОДИ И СРЕДСТВА ЗА ЗАЩИТА НА ПРОЦЕСИТЕ И ОБЕЗПЕЧАВАНЕ НА СИГУРНОСТТА ПРИ ДОСТАВКИТЕ” са проучени и съпоставени различните начини и средства за обезпечаване на процесите и контрол над рисковете и заплахите. Представени са съвременните методи за оценка и управление на рисковете за сигурността, както и техники за анализ и обработка на информацията, роля на държавата като гарант за сигурността, както и ролята на икономическите субектите от частния сектор, които имат преки задължения по сигурността и защитата на стратегическите за националната сигурност обекти.

В съвременните научни изследвания в сферата на сигурността използването на понятията „риск“, „заплаха“, „уязвимост“, „вероятност“, „анализ” и „управление на риска“ е изцяло обвързано с генералната парадигма на модерната идея за сигурност. Тези понятия имат широко значение и предназначение, тъй като тяхната употреба и приложение далеч надхвърлят измеренията и границите на предметната област на сигурността. Ето защо за целите на настоящото изследване и правилното използване в контекста на представените научни доказателства и постановки, споменатите по-горе понятия, характеризиращи работата с риск е необходимо да бъдат разгледани подробно и задълбочено от гледна точка на предметната област и съобразени с целите, задачите и ограниченията на настоящото изследване. В допълнение към това, необходимост от задълбочено изследване на понятията свързани с риска, неговото разглеждане от гледна точка на сигурността, изискват и приложните инструменти и методите, които днес се използват при стратегическото планиране на сигурността, защитата на инфраструктурата (в частност на критичната) или управлението на непрекъсваемостта на процесите, както и това на извънредни ситуации и кризи.

Проучването на предметната област на настоящото изследване показва, че понятията свързани с риска намират приложение на стратегическо, тактическо и оперативно ниво във всекидневната работа на експертите по сигурността в икономическите субекти от транспортния сектор. Тъй като са широко употребявани в различни области на научната теория и практиката, в настоящия дисертационен труд са анализирани различни източници, релевантни на предметната област, като целта на анализът е да представи новите тенденции и яснота при точното дефинирането на тези понятия в сигурността. Подробен анализ на дефинициите и определенията е представен в Приложение 8 на дисертационното изследване. Както вече споменахме, тези понятия имат отношение към всекидневната работа на експертите по сигурността от една страна, като същевременно анализът на

законодателството, стандартите и практиката показва, че тези понятия са свързани изцяло и с концепцията за непрекъсваемост на процесите в сферата на доставките. Ето защо като допълнение към настоящото изследване беше използвана Анкета (**Приложение 10**), в която освен отговори на въпросите свързани с основният предмет на изследването, респондентите бяха помолени да дадат своето работно определение на посочените по-горе понятия. Целева група на изследването бяха единствено експерти по сигурността от Р България, в това число висши мениджъри и ръководители по сигурността на големи икономически субекти от различни сектори на националното стопанство, в това число – банки, застраховане, транспорт, енергетика, услуги за сигурност, авиация, държавна администрация, информационни технологии. Целта на това допълнително изследва е проучване и съпоставяне на определенията използвани от експертите по сигурността и определенията им в съвременната теория за сигурност и управление на риска. Както вече споменахме, в първа глава на настоящото изследване, употребата на понятията свързани с предметната област на изследване изисква както индуктивно, така и дедуктивно проучване на материята за да достигнем до обективни изводи, които да подкрепят представените хипотези. Ето защо в настоящото изследване една от задачите е анализирането на особеностите и характеристиките на риска, от гледна точка на сигурността. Казано с други думи, ние считаме, че за постигане на целите на настоящото изследване е необходимо да проучим работата по отношение на риска за сигурността и поради емпиричното потвърждение на зададените в началото на изследването хипотези – това означава, че по отношение на работата с риск от гледна точка на сигурността в нашето изследване ще анализираме задълбочено методите и средствата за анализ и управление на риска, в подкрепа на концепцията за управление на непрекъсваемостта на доставките.

В основата си оценката на риска се причислява към общото управление на риска в организацията. За повечето големи компании (Hewlett-Packard, IBM, DHL, UPS - в световен мащаб) управлението на риска е постоянно развиваща се дейност, която не може и не се сравнява с останалите дейности като Вътрешен Одит, Финанси, Информационни системи, Бизнес операции. Нашият анализ показва, че управлението на риска е една от формите на активна сигурност в корпоративния бизнес точно поради факта, че рамките и правилата, на които се подчинява се развиват и обновяват с идеята да покрият и отговорят на все по-големият брой предизвикателства и заплахи, пред които са изправени мениджърите. Това, което отличава управлението на риска от останалите ключови корпоративни дейности е основната единица, с която се оперира (анализира, оценява, контролира) - рискът.

Определенията за риск, както става ясно от изследването на понятията в **Приложение 8** и самото значение на понятието не са унифицирани, а по-скоро абстрактни, което донякъде превръща управлението на риска повече или по-малко във философия, от колкото в точна наука. Рискът - характеризира се като несигурност в настъпването на едно събитие, която би могла да окаже влияние върху постигането на определени цели. От тук и оценката на риска следва идентифицирането, пресмятането и измерването на нивата на риска при определени събития или сценарии, посредством използването на тестове, стандарти, модели и други инструменти. При оценката на риска съществува един особено важен детайл - определяне на приемливо ниво на риска според спецификата на бизнеса или проблемната област, която се изследва. При по-задълбочено разглеждане на самия процес "оценка на риска", се откроява и една от допирателните с управлението на непрекъсваемостта, която би могла условно да се нарече обща характеристика – един от начините за определяне състоянието на бизнес процес или заплаха (риск). Общото в случая е разглеждането на обекта (процес/операция), заедно с потенциалните рискове, които го съпътстват или казано с други думи, фундаменталната концепция при управлението на риска (в частност оценката на риска) и управлението на непрекъсваемостта е задълбоченото анализиране и осмисляне на несигурността. Поставяне и разрешаване на конкретни проблеми и въпроси свързани с обекта на изследване. Конкретно при изграждане структурата на оценката на риска е необходимо да се потърси отговор на пет основни въпроса:

- Какво може да се обърка ?
- Как може да се обърка ?
- Каква ще е потенциалната вреда ?
- Какво може да се направи при настъпване на събитието ?
- Как може да се предотврати повторение ?

Тези въпроси целят да установят посоката при работата с риск и изготвянето на оценка на риска. Още повече по своята същност тези въпроси насочват към употреба на методи, които са тясно ориентирани към риска.

По същество оценката на риска е специфична, изискваща висок професионализъм за изпълнение, дейност. За да се обхванат възможно най-широк кръг сценарии, заплахи и информационни масиви, все по-често като част от практиката оценката на риска се осъществява екипно. В организацията се създават отделни групи, фокусирани върху бизнес процесите и дейностите, които биват изследвани и оценявани. Тези групи, въпреки факта че се намират в една и съща организация с обща основна дейност, разчитат на насоките и избират различни консултанти и професионалисти относно изработването и предоставянето

на основната рамка или матрица за осъществяване на оценката на риска. Съществуват десетки модели и методи за оценка на риска, но при избор на метод ние считаме, че е би следвало да се вземат предвид няколко основни показатели, които да гарантират правилния избор:

- методът да е доказана успешна реализация поне от 5 години;
- да е бил използван от организация със сходна основна дейност;
- да е бил приложен в организация със сходни параметри;
- да е в състояние да обхване всички основни рискове и заплахи в оценяваната организация.

Фактите основани на практиката показват, че универсален метод или модел за оценка на риска все още не съществува, а иновативните методи все още не са се доказали в практиката, което само по себе си ги прави до известна степен рискови и от там неpreferred от мениджмънта в съвременния бизнес. Освен основните показатели, на които един метод трябва да отговаря, не бива да се пренебрегва популярността му и връзката с различни международни или организационни стандарти.

Изследването на възможностите за решаване на теоритични и приложни проблеми в областта показва, че съществуват различни по своята същност методи и инструменти за осъществяване на оценката на риска. Можем да обобщим, че в основата си всички те се причисляват към два основни типа – количествени и качествени.

- Количествени методи – тези методи за оценка представляват числовото измерение и представяне на сумата или стойността на субектите или обектите, която би могла да се изчисли математически;
- Качествени методи – представлява разглеждане на характерните особености на субектите или обектите, които подлежат на оценяване.

Когато анализираме качествените методи следва да отбележим, че те не са особено preferred, за случаите когато се търси точно определяне на риска и несигурността, казано с други думи, качествените методи разчитат конкретни теоритични постановки, които следва да се прилагат към предварително определени категории рискове. Пример за това е Модела за управление на риска при отбраната и въоръжените сили в Р България от 2011 година. В основната си част този модел отразява съвременната теория по отношение на качествените методи за управление на риска, в това число определяния, понятия и категории. Конкретно в модела са представени четири основни начина за противодействие на риска:

”противодействието на риска се осъществява по следните начини: **1) трансфер** – прехвърляне на риска към трета страна; **2) избягване** – да не се прави това, което евентуално би реализирало риска; **3) редуциране** – прилагат се механизми, чрез които да се намалят загубите; **4) приемане** – приемат се последствията (остатъчният риск), когато се случат. Обикновено се прилага за много малки или много големи рискове.”⁴ На база на тези четири начина в последствие се изготвя конкретен план за управление на риска. Конкретна методология и пример са представени в модела на МО.

Друга модификация на метод причисляващ се към качествените, по отношение на оценката и управлението на риска е моделът **D³R²**. Конкретен пример за него по отношение на сигурността на доставките е представен и лансиран от Асоциацията на индустриалците от химическата промишленост в Австралия⁵. Характерното име на този модел идва от първите букви на основните качествени функции, които го формират (Deterrence, Detection, Delay, Response, Recover). Моделът може да бъде приложен, след като бъдат ясно дефинирани заплахите, уязвимостите, вероятностите и последиците от настъпването на събитие, което ще доведе до вредоносен резултат. След като бъдат коректно определени описаните по-горе категории, моделът предвижда реализиране на оценка на риска в последователност на категориите **D³R²**, като при анализ на модела можем да ги разграничим и определим в две категории: пасивни и активни функции за анализ и управление на риска. Това е така, защото първите три функции са изцяло насочени към превенцията и предварителната защита на процесите в организацията, докато последните две действат по време или след настъпването на събитие с вредоносен резултат за организацията. Конкретно и в детайли към първата група функции спадат: Deterrence (Възпиране) – внедряване на мерки, които са в състояние да възпират или да оказват адекватна превенция спрямо тези рисковете, които не могат да бъдат сведени до приемливи нива. Detection (Засичане) – разработване или прилагане на решения (в това число и на системи за сигурност), които да са в състояние адекватно да оповестят за настъпването на едно или друго събитие. Delay (Забавяне) – прилагане на методи и средства, които да забавят настъпването на едно събитие, например при грабеж или кражба, това са физическите бариери на сградите и съоръженията. Целта на тази функция е не само защитна, но и поддържаща спрямо предходната и следващата. Response (Реакция) – това е първата активна функция в този модел, която отразява съзнателно действие или мярка, насочена спрямо настъпило или настъпващо събитие с вредоносен резултат. Recover

⁴ Министерство на отбраната на Република България Дирекция „Стратегическо планиране” М О Д Е Л за управление на риска при планиране на отбраната и въоръжените сили – 2011 – с.74

⁵ [www.pacia.org.au / http://www.accreditation.org.au/site/uploads/Kevin Knight AM.pdf](http://www.pacia.org.au/) – посетен на 10.01.2013 г.

(Възстановяване) – е функцията в този модел, която най-много кореспондира с предмета на настоящото изследване – непрекъсваемостта на процесите. Възстановителните функции отразяват именно способността и стремежа в организацията за поддържане на критичните функции.

Въпреки всеобщото схващане за качествените методи от изложеното по-горе можем да заключим, че този тип методи представляват съвкупност от утвърдени теоритични постановки, насочени към защитата на организацията по отношението на анализа и управлението на риска. Още повече можем да потвърдим неточната природа на тези методи от една страна, но практиката показва, че те се използват и познават в организациите и институциите именно поради факта, че функциите описани в тях дават конкретни насоки за защита, базирани на утвърдени в приложни инструменти за превенция и възстановяване по отношение на сигурността и управлението на процесите.

Количествените методи, за разлика от качествените, се използват предимно в случаите когато има наличие на точни числови данни, по отношение на стойностите на загубите или влиянието на дадено негативно събитие, както и относно честотата, с която същото би могло да настъпи. Вероятността (една от величините при изчисляването в тези методи), както бе разгледана при анализа на понятията, представлява мярката, отразяваща броят на изходите при зададени еднакво възможни резултати, произлизащи от дадено събитие спрямо целия брой възможни резултати. Когато разглеждаме вероятността самостоятелно, като основната концепция, можем да обобщим че нейното изчисляване е свързано предимно с правата пропорционална зависимост. Казано с други думи – колкото повече начини за реализирането на едно събитие при дадени обстоятелства, толкова по-голяма е вероятността същото да настъпи. За постигането на ефективна оценка е необходимо разпознаването и изясняването на колкото може повече обстоятелства, които биха могли да доведат до реализиране на негативно събитие. Този метод използва два основни елемента:

- Възможността и вероятността едно събитие да настъпи;
- Пресметнатата вероятна загуба от настъпването на събитието.

По този начин оценката се изразява с абсолютно число, което е резултат от пресмятането на посочените по-горе елементи. Получената стойност изразява **Очакваната загуба на годишна база** или **ОЗГ** или „L”, като стойността се изчислява посредством умножаване на стойността от потенциалната загуба „Lp” – potential loss (влияние или последствие) с „P” - вероятността или възможността от настъпването на едно събитие изразено с формулата:

$$L = P * L_p$$

Формула №2

По този начин чисто теоретично е възможно да се зададат рангове на събитията по смисъла на ОЗГ и предоставената от величината стойност на риска, която от своя страна дава възможност за формиране на решение базирано именно на тази (числова) стойност. Изчисляването на ОЗГ би могло да се реализира и посредством друг вариант, в който очакваните загуби за година са формирани на като функция на стойностите за честотата „f“ на събитието и влиянието „I“, както във формулата:

$$L = 10^{(f+I-3)}/3$$

Формула №3

където стойностите не се влияят до толкова от евентуално възникнала неточност и ненадежност на данните асоциирани с оценяваните активи или вероятността от настъпване на негативно събитие.

Когато говорим за риска по отношение на сигурността и в контекста на настоящото изследване, както и като допълнение към количествените методи следва да отбележим и възможността за остойностяване на риска от гледна точка на системите и в частност системите за сигурност. Нашето проучване на този аспект показва, че този тип остойностяване се прилага предимно при изграждането и управлението на системи за сигурност, но методът позволява прилагането му и при управлението на системи и организации от други сектори. В основната си част методът е разработен и предложен за пръв път от Мери Лин Гарсия⁶ в нейния труд от 2007 година, посветен на проектирането и оценката и управлението на системи за сигурност. Според тази теория рискът - „R“ е изразен като произведение между вероятността от настъпването на атака или инициращо събитие спрямо системата – „Pa“, вероятността от прекъсване или навременно откриване на атаката „Pi“ или инициращото събитие и последиците „I“ от него. Във формулата вероятността е

⁶Garcia, M. L., Design and Evaluation of Physical Protection Systems, 2007., с. 292;

представена като разлика от единица, тъй като този параметър няма как да бъде фиксиран с еднозначна стойност, а единицата изразява идеалните условия:

$$R = P_a * (1 - P_i) * I$$

Формула №4

В допълнение вероятността „ P_i “ би могла да се фиксира допълнително като произведение изразено с формулата:

$$P_i = P_d * P_c$$

Формула №5

която представя произведението между стойностите на вероятността от засичане на атаката „ P_d “ и вероятността от навременно протичане на комуникацията „ P_c “ (последните следва да бъдат приемани с известна условност, поради спецификата и особеностите на различните системи и организации).

От всичко представено до тук можем да кажем, че количествените и качествените методи в комбинация са в състояние да представят една цялостна картина на средата за сигурност на една организация по отношение на нейните процеси и да бъдат в помощ на висшето ръководство. В сферата на експресните куриерски услуги и доставките се използват различни разновидности на представените по-горе обобщени методи в зависимост от целите и задачите към които са насочено. Основна роля тук играе управленското решение, а то следва да се базира на методите, чрез които на ръководството се представят фактите посредством които се формира решението.

Много организации работят в посока откриване на правилният баланс при оценката на риска между методите ориентирани към риска и тези, ориентирани към контрола. Управлението на риска е насочено към постоянни и точни идентификации и оценки, докато контролът спрямо риска трябва да бъде точен и разработен внимателно, така че да не отнема и измества фокуса от непрекъсваемостта на процесите в организацията. Основната идея е контролът да предоставя основна, полезна и навременна информация. Ако това не е налице той се превръща в самоцел, и не носи полза на организацията (Контрол заради самият

контрол). В заключение можем да обобщим, че целта от използването на тези методи за анализ на риска е постигането на конкретни резултати по отношение на сигурността и управлението на непрекъсваемостта на процесите в организацията. Тези конкретни резултати могат да бъдат открити, когато използването на анализирани по-горе методи води до минимизирането и ограничаването на рисковете до приемливи нива и елиминирането на идентифицираните заплахи.

Техниките за анализ и обработка на информацията представляват един от аспектите на аналитичните дейности в организацията. От гледна точка на предмета на настоящото изследване и проблемите свързани с него, тези техники имат изключително важно значение, тъй както вече видяхме от описаното по-горе, те спомагат за анализирани на средата и конкретните предизвикателства, които тя представя пред организацията. Когато анализираме организациите в сферата на доставките и експресните куриерски услуги ,тези техники не са достатъчни за покриването на всички аспекти на заобикалящата среда (бизнес, конкурентна и тн.). Както вече споменахме по-горе едни от основните заплахи пред икономическите субекти в сферата на експресните куриерски услуги и доставките са тероризма и организираната престъпност, които в настоящото изследване можем частично да обобщим като проблем на „външният човешки фактор”. Външен, защото в по-голямата част от случаите този фактор е свързан предимно с лица и групи, които са външни за един или друг икономически субект от този сектор. Казано с други думи, за да разширим изследването на аналитичните техники, следва да проучим и тези техники, които пряко се отнасят към анализ на човешкото поведение в точно определени случаи и при определени условия. Тези условия се определят именно от характеристиките на настоящото изследване – сигурност и управление на непрекъсваемостта на доставките. Логично погледнато техниките за анализ са фокусирани върху поведението, с цел превенция на терористични групи и отделни терористи, тъй като, както вече отбелязахме, заплахата „тероризъм” засяга в особено голям мащаб експресните куриерски услуги и веригите от доставки.

ИЗВОДИ ОТ ГЛАВА ТРЕТА:

- 1.** Изследването на понятията в областта на оценката и управлението на риска показва, че в сферата на сигурността техният смисъл е строго определен, което се потвърждава от конкретните дефиниции, които са използвани в източниците на Български и Английски език;
- 2.** Основните заплахи за непрекъсваемостта на процесите при експресните куриерски услуги и доставките могат да се обобщят най-вече чрез заплахите от тероризъм, организирана престъпност и природните бедствия.
- 3.** Тероризмът е най-динамичната, асиметрична и трудно предвидима заплаха за изследваната предметна област. Чрез задълбоченото изследване на този социален феномен могат да се изготвят ефективни методи за превенция и минимизиране на риска от тероризъм в транспортния сектор.
- 4.** Анализирането на понятията от т. 1 и методите за анализ и обработка на информацията са ключовите фактори за успешното разработване на ефективни инструменти за превенция на заплахите, минимизиране на риска и подпомагане формирането на управленски решения в сектора.
- 5.** Оценката и управлението на рисковете за сигурността изисква използването на конкретни инструменти в областта, които да отговорят на потребностите и предизвикателствата при защитата на организацията и формиране на управленски решения;
- 6.** Количествените и качествените методи за оценка на риска, както и техниките за анализ и обработка на информацията са сред практическите способности, които следва да се използват спрямо съвременните предизвикателства и заплахи за сигурността на доставките;
- 7.** Количествените и качествените методи за оценка на риска по отношение на сигурността са ефикасни и носят най-голяма полза, когато се употребяват в комбинация. При изготвянето на аналитични продукти за подпомагането на управленското решение, използването само на едните или други методи не е достатъчно за представяне на обективен резултат.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящото изследване бе анализирана концепцията за непрекъсваемост на процесите и управление на сигурността при експресните куриерски услуги. Проучените документи и представените в изследването доказателства потвърждават тезата за комплексността и характерните особености на тази предметна област. Когато се разглежда реализирането на концепцията за непрекъсваемост на процесите, разходите по защита и подсигуряване на организацията могат да се увеличат значително, особено когато дейностите стават все по-зависими от все по-сложни и скъпи инфраструктури. Програмата за управление на непрекъсваемостта на процесите помага да се определят критичните нужди на организацията и по този начин, чрез сигурността и правилното управление на процесите да гарантира съществуването на организацията и постигането на законните и интереси. В изследването анализирахме различни аспекти по отношение на предметната област като ресурси, обучение на персонала, управление и сигурност. За постигане на целите на настоящият дисертационен труд беше разгледана и анализирана международната правна рамка по отношение на транспортната сигурност, имаща отношение към доставките. По отношение на ресурсите стигнахме до извода, че структурните звена в организациите често използват по-големи ресурси от необходимото и програмата за непрекъсваемост на бизнес процесите може да се окаже безценна при правилното разпределяне на финансовите ресурси и фокусирането на бюджетите. Друг основен аспект свързан със сигурността и управлението на непрекъсваемостта при доставките е обучението и работата с персонала. В изследването анализирахме различни видове и форми на обучението на персонала с фокус насочен към сигурността, като гарант за обезпечаване и протичане на критичните процеси в организацията. Правилното планиране и управлението на организацията са сред основните фактори за постигане непрекъсваемост на процесите.

Настоящото изследване напълно потвърждава поставените в началото му хипотези, а именно - в България все още липсва ясна концепция с практическа насоченост за защита критичните процеси на икономическите субекти, пряко свързани с транспорта и доставките. В потвърждение на тази хипотеза, бяха представени анализи на действащото законодателство, стандарти и практика от предметната област на изследването. В допълнение можем да кажем, че представената хипотеза се потвърждава и от друга концепция, неразгледана в настоящото изследване, но релевантна по определени признаци –

Концепцията за организация и управление на Държавна агенция „Национална сигурност“ на Р България, в която ясно и точно е потвърдена представената по-горе хипотеза⁷. Напълно доказахме и другата, посочена в началото на дисертационния труд хипотеза, макар изследването да не е фокусирано изцяло върху тероризма като социален феномен на нашето съвремие ние потвърждаваме факта, че той е сред водещите асиметрични заплахи за националната сигурност и в частност за транспортния сектор. Мащабите на тази заплаха се засилват все повече през последните години и фокусът към експресните куриерски услуги и авиацията като средство за реализиране на тези услуги остават предпочитани от страна на терористичните групи. Без съмнение доказахме, че сигурността има жизненоважна роля за обезпечаването на процесите и активите в организацията, но без планирането, подкрепата и ангажираността на висшето ръководство, изразена под формата на конкретни управленски решения, концепцията за непрекъсваемост е просто добро предложение или идея. В изследването разгледахме начините, по които експертите могат да подпомогнат формирането на управленското решение за постигането на ефективна защита на критичните функции и дейности. В този смисъл реализацията и постигането на непрекъсваемост на процесите при експресните куриерски услуги, зависи изключително много и от инструментариума по отношение на рисковете и заплахите спрямо организацията. В настоящото изследване бяха представени съвременните методи за анализ на риска, които са в състояние да предоставят както с качествена, така и количествена информация в подкрепа на управленските решения. Не на последно място управлението на непрекъсваемостта на бизнеса като цяло, демонстрира високо ниво на сигурността в организацията. Още повече – днес много и различни индустрии зависят от качеството и изпълнението на експресните куриерски услуги, тъй като този вид бизнес доставя всякакъв вид стоки и предмети – от живото-спасяващи материали и органи за трансплантация до важни документи за държавни институции. При това положение сигурността и непрекъсваемостта на процесите е повече от гарант за успехът на субектите, които зависят от експресните куриерски услуги. Всичко това можем да обобщим с едно изречение - управлението на непрекъснатостта на експресните куриерски услуги може да предпази организацията от комплексни заплахи и да поддържа процесите в случай на криза, да подпомогне оцеляването на организацията и да гарантира постигането на законните интереси и печалбата.

По отношение на емпиричната разработка, в подкрепа на настоящото изследване чрез същата представяме конкретни данни получени на база проучване и събиране на

⁷<http://www.dans.bg/images/stories/Concept/Conceptia%20BG.pdf> – посетен на 12.06.2013 г.

информация от настоящи експерти и висш ръководен персонал по сигурността в Р България. Целта на емпиричната разработка бе постигната, което ясно личи от изложените по-долу статистически данни от анкетното проучване. От тези данни също можем да заключим, че в държавата ни липсва унифицирана генерална рамка за сигурността на икономическите субекти, както и законодателство за гарантиране непрекъсваемостта на процесите, въпреки че експертите по сигурността вече са пряко ангажирани да се грижат и обезпечават тези процеси посредством собственият си опит и експертиза или чрез внедряването на методи по отношение на риска и предизвикателствата на средата. Нещо повече, от анализът на резултатите от анкетното проучване става ясно, че според почти половината от анкетираните съществува връзка между националното законодателство и стандартите за сигурност, но националното не е съобразено със стандартите, което от своя страна води до затруднения и противоречия в организациите. Друга интересна тенденция показва, че 87% от анкетираните са описали работни определения на понятията в края на анкетата, като тези определения съответстват в по-голямата си част на дефинициите на понятията от **Приложение 8** на изследването. От тези данни можем да обобщим, че експертите по сигурността в България са квалифицирани до известна степен и в по-голямата си част. От друга страна това потвърждава и тезата, която представихме по-горе, а именно че организациите са поели инициативата за обезпечаване и защита на непрекъсваемостта на процесите си, въпреки липсата на законодателна подкрепа от страна на държавата. От всичко казано до тук можем да заключим, че управлението на сигурността и непрекъсваемостта при експресните куриерски услуги е факторът по отношение на сигурността, който бихме могли да определим като иманентен в съвременните организации от този сектор. Както видяхме от представените примери в изследването, този модел намира приложение и в организации от стратегическата инфраструктура на страната, което само по себе си говори за неговата ефективност и ефикасност по отношение на националната сигурност. Като се основаваме на направените проучвания и анализи ние считаме, че управлението на сигурността и непрекъсваемостта на доставките може да се определи като един от успешните съвременни модели, който да гарантира сигурността на гражданите, общностите и държавите в съвременния свят.

От изложеното в последната глава ясно личи силната взаимовръзка между службите за сигурност в държавата и икономическите субекти. Симбиозата между национална и корпоративна сигурност дава възможност за по-активна превенция на рисковете и заплахите и по-ефективна и ефикасна борба с предизвикателствата на международният тероризъм, организираната престъпност и природните бедствия. Анализирания група нормативни

документи ясно показва прогресът по отношение на сигурността за определен период от време (рамките на настоящото изследване). Отделно от това, извод за развитието може да се направи и по отношение на низходящата градация по субекти – от Международните програми на регионални организации, които имат статут на нормативен акт, към международните стандарти, до вътрешните правила и процедури. Това показва язната тенденция на начинът, по който са внедрени практиките по отношение на транспортната сигурност в икономическите субекти от сектора. Организационните мерки и мерките за сигурност ясно показват и идентифицират рисковете и заплахите срещу които са насочени – тероризъм, организирана престъпност, технологични аварии и природни бедствия, което от своя страна е още едно своеобразно доказателство за ключовата роля на сигурността по отношение на непрекъсваемостта на доставките.

Разгледаните техники и методи за анализ и обработка на информацията представляват и представят добрите световни практики в подпомагането на управлението на организацията и в частност при представяне на аналитични продукти за подпомагане на едно управленско решение с факти и доказателства, които се основават на ясни и точни методи. В допълнение методите за оценка и анализ на риска са в състояние да предоставят както количествена така и качествена аналитична информация за тенденции, предизвикателства и заплахи пред организацията. Всичко това, което е анализирано в настоящото изследване представя и представлява както теоритично така и практически управлението на сигурността и изграждането на система за непрекъсваемост на процесите в транспортния сектор. Още повече наборът от методи за работа с риск дава възможност на експертите по сигурността да направят своя избор за най-подходящият метод за оценка на тази специфична категория в зависимост от предизвикателствата пред организацията към която се причисляват и динамичните особености на средата, в която се намира самата организация.

Изводите от анкетното проучване и анализът на понятията по отношение на риска в сферата на сигурността допълват доказателствата за полезното действие на практико-приложните стандарти при управлението на риска и непрекъсваемостта на процесите. Нещо повече, от съпоставката на двата анализа ясно личат тенденциите в съвременната наука за сигурността, представени в специализираната литература с практическо предназначение. Тези тенденции – към управлението и контрола на риска по отношение на сигурността ясно обуславят бъдещото развитие, подкрепени от международните стандарти ISO 31 000:2009. В по-тесен смисъл по отношение на сигурността на икономическите субекти в транспортния сектор и доставките внедряването на стандартите AEO и ISO 28 000:2011 / 28 001, TAPA,

TACSS – потвърждават изводите и тезите изложени в настоящият труд за развитието и ескалирането на сигурността (корпоративната) на тези икономически субекти на наднационално, регионално и глобално ниво.

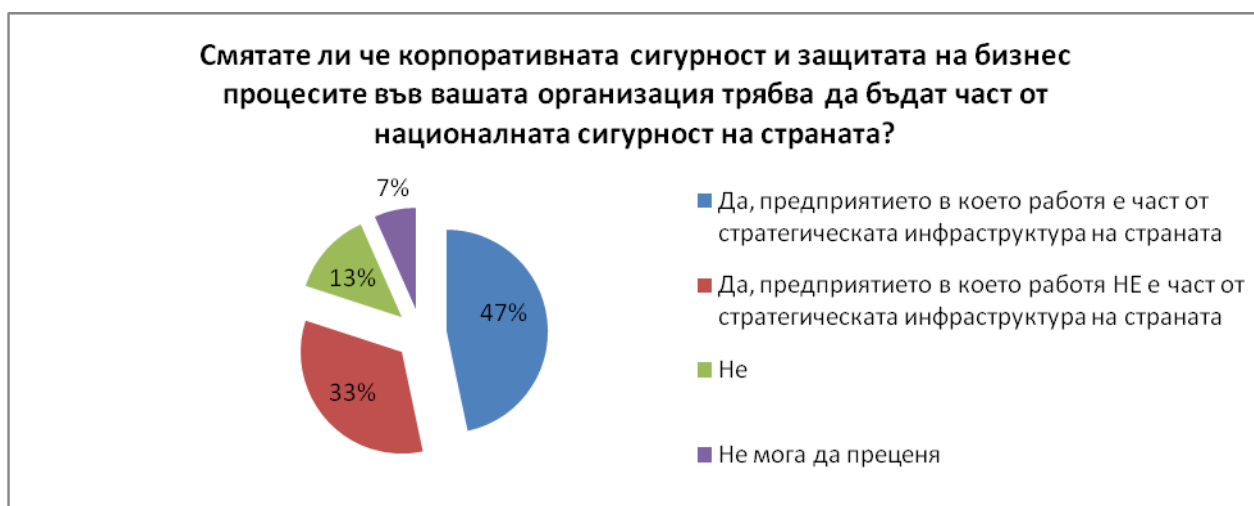
В по-тесен смисъл, ние защитаваме тезата, че в Р България все още няма ясна законодателна рамка, която да предлага ефективна защита на критичните процеси в икономическите субекти. Това е и целта на първата част от емпиричната разработка на настоящото изследване – анкетно проучване по отношение на управлението на сигурността и непрекъсваемостта на процесите, проведено сред водещи експерти по сигурността и висши мениджъри и ръководители по сигурността в Р България. Както беше пояснено по-горе във втората част на емпиричната разработка (**Приложение 10**) е направен анализ на понятията по отношение на работата с риск, като са сравнени отговорите на респондентите от анкетата спрямо дефинициите на понятията събрани и обобщени от съвременните литературни източници релевантни спрямо предметната област на настоящото изследване. Както е видно от тази част на изследването (на понятията) по отношение на работата с риск, изследването на стандартите и световните практики – такава рамка съществува под формата на международни стандарти, инструменти, методи и техники за окачествяване и остойностяване, анализиране и контрол над несигурността. Според нас необходимостта от генерална промяна в националното законодателство е изключително необходима, тъй като, както е видно и от фактите представени в изложението на настоящото изследване – такива законодателни инициативи са започнали единствено в един от подсекторите на икономиката на страната (въздушният транспорт) и то под натискът на европейското законодателство. Създаването на законодателна рамка или национален стандарт за защита на постигане на непрекъсваемост на процесите при доставките в никакъв случай не би следвало да се разглежда като самоцел, напротив – това би доказало сериозната ангажираност на държавата по отношение на един от основните елементи на националната сигурност – икономиката. Въпреки че по-голямата част от икономическите субекти са частни и сами са предприели организационни и други мерки за защита на своите процеси, в тези икономически субекти работят хора – граждани на държавата, а както е видно от Стратегията за национална сигурност от 2011 година – държавата е основният гарант на сигурността, а гражданите, тяхното благосъстояние и благоденствие са основните потребители на националната сигурност. Резултатите от проведеното анкетно проучване показват, че организациите в България са поели инициативата и са разработили и внедрили планове за непрекъсваемост на процесите. В резултатите от отговорите на първи въпрос 87 % от респондентите твърдят, че в

организацията в която работят съществува план за непрекъсваемост на процесите (Фиг. 1), също толкова (87%) отговарят, че организацията им разполага и с план за действие при извънредни ситуации.



Фигура 1 (Резултат от отговорите на въпрос №1 от анкетното проучване)

Почти половината от анкетирания експерти по сигурността смятат, че организацията в която работят трябва да бъде част от стратегическата инфраструктура на страната ни и отговарят положително на съответния въпрос от анкетното проучване (Фиг. 2).



Фигура2 (Резултат от отговорите на въпрос №7 от анкетното проучване)

От друга страна едва 40% от анкетираниите потвърждават, че липсва нормативна уредба, която да гарантира минималното ниво на сигурност в организацията, като сигурността се постигна единствено чрез внедряването и покриването на международни стандарти (Фиг. 3). Това от своя страна потвърждава и хипотезата на настоящото изследване, а именно за липсващата роля на държавата като гарант и контрол за сигурността на икономическите субекти, чието благосъстояние може да окаже ефект върху националната сигурност.



Фигура3 (Резултат от отговорите на въпрос №5 от анкетното проучване)

Същевременно почти всички от респондентите (93%) потвърждават, че са пряко ангажирани и имат отношение към обезпечаването на непрекъсваемостта на процесите, в качеството си на експерти по сигурността (Фиг. 4). Толкова е и броят на анкетираниите, които потвърждават че има връзка между сигурността и управлението на непрекъсваемостта на процесите в организацията (Фиг. 5).



Фигура4 (Резултат от отговорите на въпрос №3 от анкетното проучване)



Фигура5 (Резултат от отговорите на въпрос №4 от анкетното проучване)

Резултатите от анкетното проучване дават няколко ясни тенденции, които потвърждават актуалността на настоящото изследване в по-общ план, а именно необходимостта от внедряване на концепцията за непрекъсваемост на процесите в организацията. Както е видно от отговорите на респондентите, в България икономическите субекти са поели инициативата да се защитят от една страна. От друга страна, държавата в лицето на контролните органи и службите за сигурност не споделя тази инициатива, не я подкрепя с конкретни закони и подзаконови нормативни актове. Положителното в случая е активността и информираността по въпросите относно непрекъсваемостта на процесите от страна на експертите и мениджърите по сигурността, участвали в анкетата.

Настоящото изследване, заедно с резултатите от емпиричната разработка в двете и части може да послужи за:

1. стартиране на законодателна инициатива в областта на критичната инфраструктура на страната;
2. внедряване на съвременни техники за анализ и обработка на информацията при борбата и превенцията на тероризма и организираната престъпност;
3. внедряване на ниво държава на стандарти за управление на риска и сигурността (по примера на Канада от 2010 година⁸);
4. обезпечаване сигурността на организации от различните сектори на икономиката чрез създаване на минимални изисквания за сигурност и защита.

⁸<http://www.csa.ca/cm/ca/en/search/article/csa-announces-canadian-adoption-of-iso31000-standard> - посетен на 20.03.2013 г.

По този начин държавата има възможност да гарантира своята национална сигурност (и тази на гражданите) по отношение на институционалната стабилност и сигурността на икономическата инфраструктура. Още повече защитата на икономиката би могла да доведе до значително подобряване на инвестиционния климат, повишаването на брутния вътрешен продукт, както и благосъстоянието на гражданите.

В заключение можем да кажем, че в един променящ се свят, в който границите стават все по-размити, скоростта на събитията все по-висока, а глобализацията завзема постепенно все повече дейности от в сферата икономиката, културата, комуникациите и изобщо почти всички човешки дейности. В такъв динамичен свят, прекъсването на процесите във всяка една от изброените дейности можем да считаме за критично. От това следва, че все повече и повече дейности и бизнеси ще разчитат на непрекъсваемостта на процесите си, както и от непрекъсваемостта на процесите на своите партньори и контрагенти. Предизвикателствата които си поставя съвременното общество по отношение на икономическо развитие и прогрес вече не са толкова непреодолими, но въпреки това изискват безпрепятствено осигуряване и гарантиране на доставките преди всичко на стоки и услуги. Непрекъсваемостта на доставките от перспективата на експресните куриерски услуги е пряко свързана и със сигурността – от една страна с националната сигурност, по отношение на държавата, на чиято територия се осъществява съответната икономическа дейност. От друга страна е свързана и с корпоративната сигурност и защитата на процесите вътре в конкретната организация. В позитивен план смело можем да твърдим, че концепцията за непрекъсваемост на процесите е инструментът, който е в състояние да отговори адекватно на предизвикателствата пред сигурността и да подпомогне човечеството да се справи с динамичните и асиметрични заплахи на съвременния свят.

V. ПРЕПОРЪКИ

Настоящото изследване, заедно с резултатите от емпиричната разработка в двете и части може да послужи за:

1. Стартиране на законодателна инициатива в областта на критичната инфраструктура на страната;
2. Внедряване на съвременни техники за анализ и обработка на информацията при борбата и превенцията на тероризма и организираната престъпност;
3. Внедряване на ниво държава на стандарти за управление на риска и сигурността (по примера на Канада от 2010 година⁹);
4. Обезпечаване сигурността на организации от различните сектори на икономиката чрез създаване на минимални изисквания за сигурност и защита.

По този начин държавата има възможност да гарантира своята национална сигурност (и тази на гражданите) по отношение на институционалната стабилност и сигурността на икономическата инфраструктура. Още повече защитата на икономиката би могла да доведе до значително подобряване на инвестиционния климат, повишаването на брутния вътрешен продукт, както и благосъстоянието на гражданите.

⁹ <http://www.csa.ca/cm/ca/en/search/article/csa-announces-canadian-adoption-of-iso31000-standard> - посетен на 20.03.2013 г.

VI. НАУЧНИ И ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

НАУЧНИ ПРИНОСИ:

1. Идентифицирани са съвременните заплахи за сигурността на доставките и транспортния сектор, чрез проучване на нормативните документи и доклади свързани с предметната област на изследването;
2. Представен е анализ на информационната и физическата сигурност като основни елементи на сигурността и управлението на непрекъсваемостта на доставките;
3. Дефинирана е концепцията за непрекъсваемост на процесите по отношение на експресните куриерски услуги и веригите от доставки
4. Представен е сравнителен анализ при дефиниране на понятията по отношение на оценката и управлението на риска между Български и чужди източници, както и сравнителен анализ между количествените и качествените методи за оценка на риска.
5. Представени са резултатите от анкетно проучване свързано с предмета на изследване сред експерти и професионалисти в областта на сигурността в Р България;

ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ:

1. Идентифицирани са етапите при проверката за сигурност и методите за превантивна защита на икономическите субекти, които осъществяват доставки посредством гражданската авиация;
2. Представено е матрично решение за пресмятане на относителната тежест на идентифицираните заплахи, които застрашават сигурността и непрекъсваемостта на доставките;
3. Предложен е набор от работни понятия и определения, чрез които да бъде внедрена концепцията за непрекъсваемост на процесите при доставките;
4. Предложен е въпросник за предварителна оценка на възможностите и потенциала на организацията преди разработването и внедряването на план за управление на непрекъсваемостта на процесите;
5. Предложена е методика за обучение на персонала при внедряването и поддържането на план за управление на непрекъсваемостта на доставките.

VII. ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Софрониев, П. С. „Информационната сигурност при експресните куриерски услуги”, статия, списание „CIO.bg”, бр. 7, 2012 г.;
2. Софрониев, П. С. „Сигурност и непрекъсваемост на доставките – правни и организационни основи” – Военно издателство София, 05.2013 г.
3. Софрониев, П.С., „Проверката за сигурност – практически аспекти на обучението и сигурността в транспортния сектор”, доклад Юбилейна Международна Научна Конференция „Десет Години Образование по Сигурност В НБУ: Състояние и перспективи в условия на динамична и трудно предвидима среда” – 10.2013 г.

БИБЛИОГРАФИЯ:

НОРМАТИВНИ АКТОВЕ

1. **КОНВЕНЦИЯ ЗА МЕЖДУНАРОДНО ГРАЖДАНСКО ВЪЗДУХОПЛАВАНЕ** (В сила за Република България от 8 юли 1967 г. - Указ No 596 от 4 август 1966 г. на Президиума на Народното събрание за присъединяване - *ДВ, бр. 62 от 1966 г.*)(обн.,*ДВ,бр.55 от 1994 г.*; *доп.,бр.59 от 1999 г.*; *изм.,бр.104 от 2003 г., бр.82 от 14 октомври 2005 г.*);
2. **КОНВЕНЦИЯ ЗА МЕЖДУНАРОДНО ГРАЖДАНСКО ВЪЗДУХОПЛАВАНЕ** (В сила за Република България от 8 юли 1967 г. - Указ No 596 от 4 август 1966 г. на Президиума на Народното събрание за присъединяване - *ДВ, бр. 62 от 1966 г.*)(обн.,*ДВ,бр.55 от 1994 г.*; *доп.,бр.59 от 1999 г.*; *изм.,бр.104 от 2003 г., бр.82 от 14 октомври 2005 г.*) - **Анекс 17 – Сигурност – Постигане на сигурност в международната гражданска авиация** – неделима част от КОНВЕНЦИЯ ЗА МЕЖДУНАРОДНО ГРАЖДАНСКО ВЪЗДУХОПЛАВАНЕ (ИКАО) приет на 22 Март 1974, 8ма редакция от Април 2006;
3. **КОНВЕНЦИЯ ЗА МЕЖДУНАРОДНО ГРАЖДАНСКО ВЪЗДУХОПЛАВАНЕ** (В сила за Република България от 8 юли 1967 г. - Указ No 596 от 4 август 1966 г. на Президиума на Народното събрание за присъединяване - *ДВ, бр. 62 от 1966 г.*)(обн.,*ДВ,бр.55 от 1994 г.*; *доп.,бр.59 от 1999 г.*; *изм.,бр.104 от 2003 г., бр.82 от 14 октомври 2005 г.*) - **Анекс 18 – Безопасен превоз на опасни товари по въздух** – неделима част от КОНВЕНЦИЯ ЗА МЕЖДУНАРОДНО ГРАЖДАНСКО ВЪЗДУХОПЛАВАНЕ (ИКАО), трето издание от Юли 2001;
4. **МЕЖДУНАРОДНА КОНВЕНЦИЯ ЗА БЕЗОПАСНОСТ НА ЧОВЕШКИЯ ЖИВОТ НА МОРЕ** от 1974г., изменена с протокол от 1988 г. (SOLAS 74)
5. **РЕГЛАМЕНТ (ЕО) № 300/2008 НА ЕВРОПЕЙСКИЯ ПАРЛАМЕНТ И НА СЪВЕТА** от 11 март 2008 година относно общите правила в областта на сигурността на гражданското въздухоплаване и за отмяна на Регламент (ЕО) № 2320/2002;

6. **РЕГЛАМЕНТ (ЕС) № 185/2010 НА КОМИСИЯТА** от 4 март 2010 година за установяване на подробни мерки за прилагането на общите основни стандарти за сигурност във въздухоплаването;
7. **РЕГЛАМЕНТ (ЕС) № 573/2010 НА КОМИСИЯТА** от 30 юни 2010 година за изменение на Регламент (ЕС) № 185/2010 за установяване на подробни мерки за прилагането на общите основни стандарти за сигурност във въздухоплаването;
8. **РЕГЛАМЕНТ (ЕО) № 648/2005 НА ЕВРОПЕЙСКИЯ ПАРЛАМЕНТ И НА СЪВЕТА** от 13 април 2005 година за изменение на Регламент (ЕИО) № 2913/92 на Съвета за създаване на Митнически кодекс на Общността;
9. **Конституция на Република България** - Обн., ДВ, бр. 56 от 13.07.1991 г., в сила от 13.07.1991 г., изм. и доп., бр. 85 от 26.09.2003 г., изм. и доп., ДВ. бр.18 от 25.02.2005 г., бр. 27 от 31.03.2006 г., бр.78 от 26.09.2006 г. - Решение № 7 на Конституционния съд от 2006 г., бр. 12 от 6.02.2007;
10. **Закон за Гражданското Въздухоплаване**, Обн., ДВ, бр. 94 от 1.12.1972 г., изм. и доп., бр. 60 от 7.08.2012 г.;
11. **Закон за Министерството на Вътрешните Работи**, Обн., ДВ, бр. 17 от 24.02.2006 г., изм., бр. 9 от 28.01.2011 г.;
12. **Закон за Пощенските Услуги**, В сила от 01.08.2000 г. изм. ДВ. бр.61 от 25 Юли 2014г.;
13. **Наказателен Кодекс на Република България**, Обн. ДВ. бр.26 от 2 Април 1968г., изм. ДВ. бр.53 от 27 Юни 2014г.;
14. **Закон за Частната Охранителна Дейност**, Обн. ДВ. бр.15 от 24 Февруари 2004г., изм. и доп. ДВ. бр.53 от 27 Юни 2014г.;
15. **Наредба № 6 от 20 Ноември 2003 г. За изискванията за пощенската сигурност.** Издадена от Министерството на транспорта и съобщенията Обн. ДВ. бр.105 от 2 Декември 2003г., изм. ДВ. бр.93 от 17 Ноември 2006 г.;
16. **Наредба за изменение и допълнение на Наредба № 20 от 24.11.2006 г.** за удостоверяване експлоатационната годност на граждански летища.Издадена от министъра на транспорта, Обн., ДВ, бр. 101 от 15.12.2006 г., в сила от 1.01.2007 г.;
17. **НАРЕДБА № 2320 от 13 Януари 2006 г. за условията и реда за постигане на сигурността в гражданското въздухоплаване.** Издадена от Министерството на

транспорта, Министерството на Вътрешните Работи и Министерството на Финансите.
Обн. ДВ. Бр.14 от 14 Февруари 2006 г.

18. **Национална Програма за сигурност в гражданското въздухоплаване.** ГД „ГВА”(в сила от Юни 2010);
19. **Национална програма за постигане на контрол на качеството в гражданското въздухоплаване.** ГД „ГВА” (в сила от Юни 2010);

ЛИТЕРАТУРА НА БЪЛГАРСКИ ЕЗИК

20. **Апелян, Варужан.** Сигурност на железопътният транспорт в контекста на асиметричните заплахи – *Механика Транспорт, Комуникация, 2007, брой 3, статия 0211;*
21. **Гайдаров, Калин.** Криминалната личност, С., 2007;
22. **Георгиев, Юлий.** Управление на риска в сигурността, С., 2012;
23. **Дойков, Ненко.** Противодействие на тероризма, С. 2011;
24. **Дойков, Ненко.** Глобалният тероризъм - детерминация и форми на проявление, С., 2008;
25. **Дойков, Ненко.** Самоубийственият тероризъм. Анализ и противодействие, С., 2006;
26. **Дойков, Ненко.** Основни препоръки и правила за поведение при терористични заплахи (Наръчник за оцеляване в терористична среда), С., 2007;
27. **Загорев, Орлин; Йорданов, Николай.** Тероризмът. Психология, идеология, геополитика, С., 2007;
28. **Йончев, Димитър.** Равнища на сигурност, С., 2006;
29. **Марков, Д-р Костадин Янков.** Определяне на вътрешни правила за управление на риска в публичния сектор – държавната и публичната администрация – ВСУ „Черноризец Храбър”, *E-journal, Статия, Брой 2;*
30. **Радулов, Николай.** Разузнавателен анализ, С., 2013
31. **Слатински, Николай.** Измерения на сигурността, С., 2000;

32. **Слатински, Николай.** Петте нива на сигурността, С., 2010;
33. **Слатински, Николай.** Сигурността: Същност, смисъл, съдържание С.,2011;
34. **Слатински, Николай.** Четири лекции в помощ на риск мениджъра. Публикувани на <http://www.nslatinski.org>, 2010;
35. **Стоянов, Георги.** Тероризъм. История и генезис, С.,2003;
36. **Търкаланов, Юрий.** Основи на разузнавателния анализ, С., 2005;
37. **Христов, Петър.** Метатеория на риска: Парадигми и подходи, С., 2010;

ДОКУМЕНТИ НА БЪЛГАРСКИ ЕЗИК

38. **Модел за управление на риска при планиране на отбраната и въоръжените сили,** Министерство на отбраната на Република България Дирекция „Стратегическо планиране”, 2011;
39. **Наръчник с правила и методика за управление на риска в оперативната дейност на Националният Осигурителен Институт – (Стратегия 2009-2011);**
40. **Ръководство за управление на риска, сигурност и специфичен контрол,** Работен Документ – TAXUD/2006/1452 – на Генерална дирекция „Данъци и митнически съюз” на Европейската комисия;
41. **Стратегически документ за развитието на Националната Транспортна Система на Република България до 2015 година,** Министерство на транспорта, Юни 2006;

ЛИТЕРАТУРА НА АНГЛИЙСКИ ЕЗИК

42. **Aven, Terje.** Risk Analysis. Assessing Uncertainties Beyond Expected Values and Probabilities, *Wiley, 2008*;
43. **Bardon, Clifford R.** Transportation Security, *Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2008*;
44. **Blyth, Michael.** Business Continuity Management: Building an effective incident management, *Wiley, 2009*;
45. **Bologna, Jack., Shaw, Paul.** Corporate Crime Investigations, *Butterworth-Heinemann, 1997*;
46. **Borum, Randy.** Psychology of Terrorism, *Tampa: University of South Florida, 2004*;
47. **Bowen, Pauline; Hash, Joan; Wilson, Mark.** Information Security Handbook: A guide for Managers, *NIST, 2006*;
48. **Brown, Jenifer; Campbell, Elizabeth.** The Cambridge Handbook of Forensic Psychology, *Cambridge, 2010*;
49. **Broder, James F. CPP.** Risk Analysis and the Security Survey, 4th ED, *Elsevier, 2006*;
50. **Chapman, Robert J.** Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management (The Wiley Finance Series), *Wiley, 2006*;
51. **Charles V. Ford, M.D.** Lies Lies Lies! The Psychology of Deceit, *American Psychiatric press, Inc., 1996*;
52. **Clarke, Ronald; Newman.** Outsmarting the Terrorists: Global Crime and Justice, *Praeger Security International, 2006*;
53. **Coppola, Damon P.** Introduction to International Disaster Management, *Butterworth-Heinemann, 2006*;
54. **Crenshaw, Martha.** The Causes of Terrorism. *Comparative Politics 13 – 2003*;
55. **Dempsey, Jack S.** Introduction to Investigations, Second Edition, *Wadsworth, 2002*;
56. **Gustin, Joseph F.** Disaster & Recovery Planning: A Guide For Facility Managers, *The Fairmont Press, 2010*;
57. **Garcia, Mary Lynn.** Vulnerability Assesment of Physical Protection Systems, *Butterworth-Heinemann, 2006*;

58. **Garcia, Mary Lynn.** Design and Evaluation of Physical Protection Systems, *Butterworth-Heinemann, 2007*;
59. **Hinson, Gary.** The Business Value of ISO 27000: A case study, *IsecT Ltd., 2008*;
60. **Horgan, John.** The Psychology of Terrorism (Cass Series - Political Violence), *Routledge, 2005*;
61. **Kark, Khalid.** Articulating The Business Value of Information Security, *Forrester July 2009*;
62. **Kovacich, Halibozek.** Security Metrics Management:How to Manage the Costs of an Assets Protection Program, *Butterworth-Heinemann, 2005*;
63. **Minieri, Michael W.** Protection Corporate Secrets, *Kroll 2004*;
64. **McCauley and Segal.** Social Psychology of Terrorist Groups, Organizational and Intergroup Relations, Annual Review of Social and Personality Psychology, *1987*;
65. **McClellan, Denis.** World Disaster Report:International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, *IFRC, 2010*;
66. **McIlravey, Brian.** Security Information Management:The Foundation of Enterprise Security, *PPM200, 2012*;
67. **Myers, Kenneth N.** Business continuity strategies: protecting against unplanned disasters - 3rd ED., *Wiley, 2006*;
68. **Nance, Malcolm.** Terrorist Recognition Handbook: A Practitioner's Manual for Predicting and Identifying Terrorist Activities, 2ND ED., *CRC Press, 2011*;
69. **Norman, Thomas L. CPP/PSP/CSC.** Risk Analysis and Security Countermeasure Selection, , *CRC Press, 2010*;
70. **Post, Jerrold M.** The Mind of the Terrorist: The Psychology of Terrorism from the IRA to al-Qaeda, *Palgrave-Macmillan, 2007*;
71. **Patterson, David G.** PSP Study guide, *ASIS International, 2007*;
72. **Protection of Assets,** Investigation management (From POA Manual), *ASIS International, 2006*;
73. **Protection of Assets,** Undercover Investigations (From POA Manual), *ASIS International, 2006*;

74. **Rubin, Barry; Rubin, Judit Colp.** Chronologies of Modern Terrorism, *M.E. Sharpe Inc.*, 2007;
75. **Rubens, Paul.** The Essentials of Enterprise Security, *ECET*, 2010;
76. **Sennewald, Charles A. CPP; Tsukayama, John K. PCI.** The Process of Investigation: For investigations in the Private Sector, Third Edition, *Elsevier/Butterworth-Heinemann*, 2006;
77. **Sweet, Kathleen M.** Transportation and Cargo Security, *Pearson/Prentice Hall*, 2006;
78. **Tyson, Dave.** Security Convergence: Managing Enterprise Security Risk, 2007;
79. **Tyska, Louis A., Fennely, Lawrence J.** Cargo Theft Prevention, *ASIS International*, 2001;
80. **Velani, Karim.** Strategic Security Management: A risk assesment guide for Decison makers , *Butterworth-Heinemann*, 2007;
81. **Yeschke, Charles L.** The Art of Investigative Interviewing, *Butterworth-Heinemann*, 2002;

ДОКУМЕНТИ НА АНГЛИЙСКИ ЕЗИК

82. **ASIS CSG**, Business Continuity Guideline: A practical approach for emergency preparedness, crisis management and disaster recovery, *ASIS International* 2005;
83. **ASIS CSG**, Chief Security Officer Guideline, *ASIS International* 2008;
84. **ASIS CSG**, Chief Security Officer (CSO) Organizational Standard, 2008 Edition, *ASIS International*, 2008;
85. **ASIS CSG**, ASIS Facilities Physical Security Measures Guideline, 2009 Edition, *ASIS International*, 2009;
86. **ASIS CSG**, General Security Risk Assessment Guideline, *ASIS International* 2003;
87. **ASIS CSG**, Information Assets Protection Guideline, *ASIS International*, 2007;
88. **ASIS CSG**, ASIS Organizational Resilience: Security, Preparedness, and Continuity Management Systems-Requirements with Guidance for Use Standard, 2009 Edition, *ASIS International*, 2009;
89. **ASIS CSG**, Pre-employment Background Screening Guideline. *ASIS International*, 2006;

90. **ASIS CSG**, Private Security Officer Selection and Training Guideline, ASIS International, 2004;
91. **Central Intelligence Agency – USA – Tradecraft Primer for improving intelligence analysis – CIA 2009**;
92. **Department of Homeland Security (USA) – Risk Lexicon – 2010**;
93. **EU Organized Crime Threat Assessment – 2011 (OCTA) – EUROPOL, 2011**;
94. **Global Cargo Theft Threat Assessment – FreightWatch International Supply Chain Intelligence Center – 2013**;
95. **Global Risk 2010 – World Economy Forum Report – 2010**;
96. **Global Risk 2011 – Sixth Edition – World Economy Forum Report – 2011**;
97. **International Air Transportation Association (IATA) – Dangerous Goods Manual – 2010**;
98. **International Civil Aviation Organization (ICAO) – Security Manual – Doc 8973, 2010**;
99. **International Standard Organization (ISO), International Standard – ISO 28000 – Specifications for Security Management for the Supply chain, 2007**;
100. **Managing Threats in a Dangerous World, Business Continuity Management Survey, 2011**;
101. **Results of 2009 Survey: Impacts of Current Economic Environment on Security; ASIS International, 2009**;
102. **Seruous Organized Crime Threat Assessment, EUROPOL, 2013**;
103. **TAPA EMEA. ISS Annual report, 2012**;
104. **Verizon Business RISK Team, Data-breach Investigations Report, Verizonbusiness 2009**;

ИЗПОЛЗВАНИ СТАНДАРТИ

105. **BS 25999-2:2007** (*Business continuity management systems*) – British Standards Institutions;
106. **ISO 20001:2011** (*IT Service Management System*);
107. **ISO 27000** (*Information technology — Security techniques — Information security management systems*);
108. **ISO 28000:2007** (*Specification for security management systems for the supply chain*);
109. **ISO 28001:2007** (*Security management system for the supply chain*);
110. **ISO 31000:2009** (*Risk management*);
111. **ISO 31010:2009** (*Risk management – Risk assessment techniques*);
112. **TAPA FSR** (*Freight Security Requirements*) – Transported Assets Protection Association;
113. **TAPA LSR** (*Logistics Security Requirements*) – Transported Assets Protection Association;
114. **TAPA TSR** (*Truk Security Requirements*) – Transported Assets Protection Association
115. **TACSS** – (*TAPA Air Cargo Security Standards*) – Transported Assets Protection Association.

ИЗТОЧНИЦИ ОТ ИНТЕРНЕТ

БЪЛГАРСКИ ИНТЕРНЕТ СТРАНИЦИ

116. <http://www.caa.bg/> - **Официалната страница на Главна дирекция „Гражданска въздухоплавателна администрация“** - посетен на 17.09.2013 г.;
117. <http://www.customs.bg/> - **Официалната страница на Агенция „Митници“** – посетен на 12.08.2013 г.;
118. <http://www.customs.bg/document/2809> - **Официалната страница на Агенция „Митници“ ,изисквания за Одобен икономически оператор** – посетен на 23.07.2011 г.;
119. <http://www.dans.bg/images/stories/Concept/Concepcia%20BG.pdf> – **Официалната интернет страница на Държавна агенция „Национална сигурност“ на Р България** – посетен на 12.06.2013 г.;
120. <http://www.mod.bg/> - **Официалната страница на Министерството на отбраната на Р България** – посетен на 22.06.2013 г.;
121. <http://www.mtitc.government.bg/page.php?category=188&id=5922> – **Официалната страница на Министерството на транспорта и информационните технологии на Р България** – посетен на 20.02.2013 г.;
122. http://www.mvr.bg/Prevenция/dom_nas/default.htm - **Официалната страница на Министерството на вътрешните работи на Р България** – посетен на 23.07.2011 г.;
123. www.noi.bg/content/structure/Narachnik.pdf - **Официалната страница на Националния осигурителен институт на Р България** – посетен на 18.10.2011 г.;
124. <http://www.nsi.bg/otrasal.php?otr=25&a1=839&a2=840&a3=844&a4=845#cont> – **Официалната интернет страница на Националния статистически институт на Р България** – посетен на 10.08.2011 г.;
125. <http://review.sagabg.net/planovete-za-nepreksvaemost-na-biznesa-pomagat-na-.html> - **Интернет страница на Saga Technologies** – посетен на 21.03.2013 г.;
126. http://rdsc.md.government.bg/BG/About/Zvena/nso_rech.php - **Официалната страница на Военна академия „Георги С. Раковски“ на Р България** – посетен на 14.01.2012 г.;

ЧУЖДЕСТРАННИ ИЗТОЧНИЦИ

127. <https://www.asisonline.org/Pages/default.aspx> - **Официалната страница на Американската асоциация за индустриална сигурност** – посетен на 10.04.2014 г.;
128. <http://www.accreditation.org.au/site/uploads/Kevin Knight AM.pdf> – **Официалната страница на Австралийската агенция за социални услуги и стандарти към Правителството на Австралия** – посетен на 10.01.2013 г.;
129. <http://www.bci.org/> - **Официалната страница на Международния институт по непрекъсваемост на бизнеса** - посетен на 12.04.2014 г.;
130. http://bg.wikiquote.org/wiki/%D0%94%D1%83%D0%B0%D0%B9%D1%82_%D0%90%D0%B9%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%85%D0%B0%D1%83%D0%B5%D1%80 - **Цитати от Wikiquote** – посетен на 30.11.2012 г.;
131. <http://www.bsigroup.co.uk/en/> - **Официалната страница на Британския институт по стандартизация** – посетен на 15.04.2012 г.;
132. <http://www.continuitycentral.com/news01598.htm> - **Международен портал за непрекъсваемост на процесите** – посетен на 15.04.2012 г.;
133. http://cbp.gov/xp/cgov/travel/trusted_traveler/fast/ - **Официалната страница на службата за Граничен и митнически контрол на САЩ , раздел за Програма за свободна търговия** – посетен на 22.11.2012 г.;
134. http://www.cbp.gov/xp/cgov/trade/cargo_security/csi/ - **Официалната страница на службата за Граничен и митнически контрол на САЩ** – посетен на 11.12.2012 г.;
135. <http://www.cbp.gov/xp/cgov/about/> - **Официалната страница на Граничен контрол и митници на САЩ** – посетен на 22.01.2013 г.;
136. <http://www.criticalthinking.org/pages/online-critical-thinking-basic-concepts-test/679> - **Официалната страница на Центъра за критично мислене** – посетен на 23.07.2011 г.;
137. <http://www.csa.ca/cm/ca/en/search/article/csa-announces-canadian-adoption-of-iso31000-standard> - **Интернет страницата на Канадската стандартизираща група** – посетен на 20.03.2013 г.;
138. <http://www.cs.mtu.edu/~shene/COURSES/cs201/NOTES/chap03/else-if.html> - **Официалната интернет страница на Мичиганския технически университет** – посетен на 20.09.2012 г.;

139. <http://www.c-tpat.com/what-is-ctpat/ctpat-benefits/> - **Официалната страница на публично-частната инициатива за борба с тероризма при веригите от доставки** – посетен на 12.02.2013 г.;
140. <http://www.dhs.gov/> - **Официалната страница на Агенцията за вътрешна сигурност на САЩ** – посетен на 15.11.2012 г.;
141. http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/common/publications/info_docs/customs/customs_security_en.pdf - **Официалната страница на Европейската комисия, секция Митници и данъчно облагане** – посетен на 20.12.2012 г.;
142. <http://www.fbi.gov/stats-services/publications/terrorism-2002-2005> - **Официалната страница на Федералното бюро за разследване на САЩ** – посетен на 01.10.2011 г.;
143. <http://www.imo.org/Pages/home.aspx> - **Официалната страница на Международната организация по морски транспорт** – посетен на 12.01.2013 г.;
144. <http://shop.bsigroup.com/en/ProductDetail/?pid=000000000030169700> – **Официалната страница на Британския институт по стандартизация** – посетен на 15.04.2012 г.;
145. <http://www.state.gov/s/ct/rls/crt/2000/2419.htm> - **Официалната страница на Държавния департамент на САЩ** – посетен на 23.07.2011 г.;
146. <http://www.state.gov/j/inl/rls/nrcrpt/2011/vol1/156359.htm#bulgaria> – **Официалната страница на Държавния департамент на САЩ** – посетен на 12.10.2012 г.;
147. <http://www.thebci.org/glossary.pdf> - **Официалната страница на Международния институт по непрекъсваемост на бизнеса** – посетен на 24.03.2012 г.;
148. <http://www.tapaemea.com/> - **Официалната страница на ТАРА за Европа** – посетен на 01.03.2013 г.;
149. <http://www.tapaemea.com/standardsandcertifications/tacss.html> - **Официалната страница на ТАРА за Европа, раздел Стандарти, подраздел „ТАСС“** – посетен на 01.03.2013 г.