

**Обучение на персонала, като
метод за развитие на фирмата в
условията на криза**

Десислава Петровска, УНСС

**Staff Training as a Method for
Developing the Company in Times of
Crisis**

Desislava Petrovska - UNWE

Резюме/Abstract

Настоящият доклад описва изследване на тема „Обучение на персонала, като метод за развитие на фирмата в условията на криза“. В условията на усложнена икономическа и финансова ситуация, обучението и развитието на човешкият капитал се превръща в необходимост, която дава възможност със сравнително малко инвестиции да се постигнат максимални резултати.

This report describes a study with topic „Staff Training as a Method for Developing the Company in Times of Crisis“. In a complicated economic and financial situation training and development of human resources becomes a necessary which allows achieving maximum results with relatively small investments.

Ключови думи: човешки капитал; професионална квалификация; стратегия за управление
Keywords: human capital; qualification; Management Strategy

Светът навлезе в нов етап от своето развитие. Пазарите са свързани на верижен принцип, производството е изнесено в различни страни, целевите групи от потребители вече не се ограничават в рамките на даден град или държава, усилията са насочени към завладяване на пазарен дял из целия свят. Напредъкът на технологиите, иновациите и търсенето от страна на потребителите са в

основата на стремглаво препускащите информационни потоци. Този нов етап предлага великолепни ползи, като снижаване на разходите, ускоряване на производствения процес, както и на доставката на стоки и услуги. Глобализацията на света дава възможност за все по-всеобхватни възможности и все повече потребители и възможност за развитие. Като се има в предвид икономическата стагнация, финансовите ограничения и ограничения ръст на търсенето, все по-голяма част от фирмите се фокусират върху това как да използват съществуващите ресурси по-ефективно и ефикасно им управление. Управлението на наличните ресурси на фирмата дават възможност компанията сама да открие своето място в морето, наречено пазар. За своето развитие организацията разчита на своите ресурси – 1) земи, сгради, стопански инвентар и др., 2) суровини, материали и др., 3) работна сила, информация за пазарите и др. Опитът показва, че инвестиране в развитието на кадри носи на фирмата по-голяма печалба (бърза и висока възвръщаемост), отколкото инвестициите за усъвършенстване на производствени мощности, т.е. човешкият ресурс може да се определи като ключов и базов фактор за ефективността, доминиращ над всички останали ресурси, които притежава фирмата.

Целта на настоящата статия е да представи ролята на персонала за развитие на организацията и за постигането на поставените цели. За реализирането на поставените задачи, е необходимо да се изясни същността на категорията „човешки капитал“, неговите характеристики, необходими качества и умения, както и това, което трябва да се подобри за да могат да бъдат достигнати и дори преизпълнени поставените цели. Настъпилата икономическа и финансова криза, постави много въпросителни относно качеството на разполагаемите фирмени ресурси. Голяма част от фирмите обърнаха поглед „навътре“ към самите себе си и потърсиха начини и възможности паралелно в максимална степен да понижат своите разходи, но и да постигнат възможно най-високи резултати. В условията на пазарна стагнация, стойността на активите главоломно се понижи, единствената съставна част, която можеше да повиши своите качествени показатели, е човешкият капитал. Тази опция дава възможност с малко инвестиция под формата на обучение, работниците да повишат своята производителност и полезност от труда си.

“Човешкият фактор стана главен фактор за икономически растеж.”

Човешкият капитал, както и човешкият потенциал се превърна в главен фактор за икономически растеж и тази нова реалност е от сериозно значение както за работодателите, така и за отделните групи хора.

Според Джефри А.Джорес, председател и главен изпълнителен директор на международната компания за човешки ресурси „Менпауър“ може да се говори за настъпването на нова световна епоха – „Човешката ера”

Предишните епохи бяха определяни от ресурсите /каменна ера, бронзова и желязна/. Последва епоха на усъвършенстване на технологиите и достигането до нови висини в индустриалната, космическата и информационната ера. Всички тези епохи бяха развивани от човешкия ум и човешкият капитал, така достигнахме до епохата на големите промени и погледът се обърна „навътре”, а именно към основния и най-важен ресурс – **човешкия**. Съществуващите бизнес модели ще трябва да бъдат преработени, предлаганите стоки и услуги преосмислени, а социалните системи – преоткрити.

Въз основа на своя опит и наблюдения мога да кажа, че съществуващите модели и социални системи са натоварени до краен предел и започват да „прегръват”. Глобални сили, включително рецесията, бързото технологично развитие, променящият се демографски пейзаж, възходът и падението на новите и развитите пазари си сътрудничат за реализирането на Човешката ера и скоростта на промяната се увеличава.

Настъпилата рецесия и настоящият период на възстановяване дадоха старт на преформулиране и рационализация на практиките свързани с човешкия ресурс и капитал. Беше

платена висока цена за намаляването на разходите и повишаването на ефективността. В следствие много компании осъзнаха, че ако успеят да отключат потенциала на точните хора, в точното време и място, могат да постигнат много повече, отколкото са смятали. На отделния индивид – на работника, започна да се гледа, като на скъпоценен камък, който трябва да се шлифова за да се види в пълния му блясък. Работодателите разбраха, че *точният талант* е по-важен от когато и да е било, *личните умения и високата обща култура са твърде оскъден ресурс*. Обръщам внимание на личните умения и високата обща култура, тъй като те се превръщат в основна част от бизнеса. Един работник, който отива в командировка, трябва да бъде придружен от шофьор, докато един служител, който умее да шофира би предпочел сам да си шофира. По-този начин фирмата спестява разходите от командировъчните на шофьора и дори има възможност да даде допълнителен бонус на служителите си, поради факта че притежава допълнителни умения.

Към настоящия момент 30 % от работодателите трудно запълват ключови позиции. Компаниите са изправени пред парадокса в момент със силна безработица да открият подходящ талант на подходящо място и в подходящия момент.

В миналото се говореше за „война на таланти“, сега за „война за таланти“.

За да напреднат, компаниите трябва да разполагат с необходимия талант не само на няколко ключови мениджърски позиции, но и за всяка една роля в организацията. Разработването на Стратегия на човешките ресурси е предизвикано от необходимостта в перспектива да се постигне целенасоченост, последователност, приемственост и активност на политиката и ефективно използване на ресурсите.

За първи път *човешкият капитал* е предложен като отделен производствен фактор в макроикономическата производствена функция от Лукас¹. в края на 80-те години на XX век. Той изследва теоретично ефекта от натрупването на човешки капитал върху икономическия растеж. Използваният от него подход е базиран на разработките на Бекер, Минсер и Шулц от 50-те и 60-те години на XX век, които въвеждат понятието „човешки капитал“ и изследват процесите на натрупването му от микроикономическа гледна точка. Човешкият капитал представлява знанията и уменията на отделните индивиди, които определят нивото на интеграция на тези индивиди в обществото, реализацията им на пазара на труда и производителността им в отделните предприятия и организации. Най-общо, човешкият капитал може да бъде разглеждан като комбинация от следните характеристики в отделните индивиди: образование, опитност, ценностна система, здравословно състояние и природни дадености и таланти.

Човешкият капитал също така може да бъде дефиниран като натрупаните знания и умения в рамките на дадено предприятие. В макроикономически план човешкият капитал включва различни характеристики на индивидите, съставляващи работната сила в икономиката – професионални умения, образование, здравословно състояние и т.н.

Бъдещото развитие в Европа в светлината на икономически растеж изисква развитие и усъвършенстване на знанията и уменията на едно ново равнище. Уменията на човешките ресурси се явяват стока, чиято *цена все повече ще расте*. Съвременната икономика все повече се базира на развитието на високите технологии, а това предопределя необходимостта от работна сила със съответни знания и умения. В този смисъл инвестициите в човешки ресурси са най - перспективните инвестиции.

Развитието на човешкия капитал зависи от множество фактори. Най-важните от тях са достъпът до образование и професионално обучение и неговото качество, възможностите за трудова заетост и кариерно развитие, ефективната здравно-осигурителна система, зачитането на културните права и плурализмът. Посочените фактори оказват влияние върху социалната и професионална реализация на личността, културната ѝ идентификация, здравния статус и физическото състояние, личната ценностна ориентация и характеристиките на социална сигурност, които влияят съвкупно върху икономическия просперитет на обществото като цяло.

¹ Lucas, R., "On the Mechanics of Economic Development", *Journal of Monetary Economics*, Vol. 22, pp. 3-42, 1988

Развитието на всяко търговско предприятие зависи от фактори, действащи както във външната обкръжаваща среда, така и във вътрешната среда. Персоналът на търговското предприятие представлява формирана съвкупност от лица, които притежават определени знания и умения, ангажирани с изпълнението на конкретни задължения, чиято обща цел е осъществяване на целите на предприятието.

Финансовите маржове са свити до такава точка на напрежение, че всяка роля е от значение и трябва да бъде възможно най-продуктивна и ефективна – от изпълнителния директор до портиера. В настъпващата бизнес ера, когато предлаганите стоки и услуги са с приблизително изравнени качествени и ценови показатели, именно човешкият ресурс и качеството на човешкият капитал да бъдат определящо конкурентно предимство. Напредването на технологиите ще позволят постепенно квалифицираните кадри да диктуват до голяма степен работния процес, позволявайки прескачане на националните граници.

В стопанските единици, все по-голям акцент се поставя на човешките аспекти и ценности. Голямо значение се отдава на способностите на мениджърите и специалистите да повишат конкурентноспособността на стопанската единица чрез осигуряване на взаимна мотивация и лоялност в процеса на работа. Според Мичиганската школа човешкият капитал не се различава от всеки друг ресурс и поради тази причина трябва и така да се управлява. Акцентира се върху икономическата страна на управлението. Мога да твърдя, че в условията на икономическа криза този подход на управление не е подходящ, тъй като човешките ресурси има специфични особености, с които организацията трябва да се съобрази. Твърдението ми се обосновава с това, че до голяма степен продуктите и услугите, които се предлагат на пазара, са със сходни качествени характеристики и именно начинът на обслужване може да гарантира на фирмата/организацията емоционална обвързаност от страна на потребителите. Обслужването е от огромно значение в сферата на услугите, защото именно персоналът прави разликата с конкурентите.

Фокусът на управление на човешкият капитал при *Харвардската школа* се акцентира, върху „човешката страна“ на управлението. Поставените цели и очакваните резултати от страна на стопанската организация, се използват като възможност за човешка себerealизация. Очевидно е че това се прави с цел постигане на максимална изгода от използването на работниците и служителите в организацията, максимално реализиране на техните потенциални способности в трудовия процес и желаната икономическа ефективност от дейността на организацията.

Когато разглежда моделите за управление, Сисън акцентира върху няколко основни характеристики:

- В съвременния свят хората не могат да се управляват ефективно, ако това управление не е подчинено на стратегическите цели на организацията.
- Пренасянето на отговорността за управлението на човешките ресурси (УЧР) от специалистите, занимаващи се с управлението на хората в трудовия процес, към ръководителите на съответното йерархично равнище. Ръководителите не се разглеждат като надзиратели на работата на другите, а като хора, носещи отговорност за своята собствена работа, подпомагани от съответните специалисти по отделните въпроси, по които трябва да се вземат решения.
- Все по-голямо внимание се отделя на директната дискусия между работодателя и отделните служители.
- Увеличава се значението, което се отдава на търсенето и постигането на ангажираност на работниците и служителите с целите на организацията, както и увеличаване на тяхната инициативност в трудовия процес.

Персоналът на търговското предприятие се явява свързващо звено между търговеца и потребителя. Той е лицето на предприятието за много от неговите клиенти осигурява необходимата за тях информация. Мога да кажа, че персоналът е лицето на компанията, което носи както предимства, така и недостатъци. За постигането на високи резултати, търговското предприятие трябва да разполага с такъв персонал, който най-ефективно да отговаря и удовлетворява потребностите на клиентите. Разглеждайки персонала като ключов ресурс, имам пряк резултат към

резултатите на търговското предприятие, е необходимо да се изясни ролята му като част от вътрешните фактори за повишаване на конкурентоспособността на предприятието чрез „равнище на квалификация и опит на персонала на предприятието; степен на мотивация на персонала на предприятието; равнище на квалификация и опит на мениджърите на предприятието”².

Под професионална квалификация се разбира съвкупността от „знания (общонаучни, общо професионални и специални), умения (теоретични и практически), навици и определени психофизически качества, които се придобиват чрез обучение (в образователната система и извън нея) и чрез опит в процеса на труда”³.

- **Знанията** представляват „свкупност от факти, принципи, теории и практики, които са свързани с определена сфера на работа или обучение”⁴. Знанията могат да бъдат професионални, технически или търговски знания за предлаганите продукти и услуги, знания за клиентите. Най - общо те обхващат всяко знание или информация, която е необходима за безпрепятствено осъществяване на дейността. „Знанията включват онази информация, която работникът или служителят трябва да има, за да изпълнява успешно съответните трудови задачи и задължения”⁵
- Уменията се разглеждат като „способност за прилагане на знанията и използване на ноу-хау при изпълнение на задачи и решаване на проблеми”. Те изразяват това, което персоналет „трябва да бъде способен да върши, за да се постигнат резултатите и знанията да се използват ефективно”⁶.
- Нагласите на персонала изразяват отношението към поставените трудови задачи и задължения, както и към хората, с които се среща по време на тези задачи.

Във времето, в което живеем, придобитите знания и умения, непрекъснато остаряват. Бързото развитие на технологиите, силно динамичната и турбулентна среда, постоянно променящите се потребности на клиентите, действията на конкурентите и изискванията към качеството, налага необходимостта професионалната подготовка постоянно да се усъвършенства.

За постигането на високо професионално-квалификационно ниво на персонала е необходимо качествено осъществяване на цялостната стратегия за управление – от набирането му, до освобождаването му.

Таблица 1 Съдържание на дейностите по управление на персонала

Група дейности	Вид дейност	Цел и действия
Формиране на персонала	Набиране на персонал	Целта при набирането на персонала е да бъде сформирана съвкупност от кандидати, които в най-пълна степен отговарят на потребностите на предприятието. Това ще позволи ефективен подбор от избраните потенциални кандидатите, които ще бъдат полезни за предприятието.

² Велев, Мл., Оценка и анализ на фирмената конкурентоспособност, Софттрейд, София, 2004, ISBN954-9725-88-X

³ Владимирова, К. Управление на човешките ресурсистратегии, стандарти и практики, София, Стопанство, 2006, ISBN

⁴ Европейска квалификационна рамка за учене през целия живот, 2009, ISBN 978-92-79-08469-0.

⁵ Шопов, Д., авт. колектив, Наръчник по управление на човешките ресурси, Труд и право, София, 2002, ISBN 954-608-072-1

⁶ Армстронг, М., Основни техники на управление, Делфин прес, Бургас, 1994

	Подбор и назначаване на персонала	Подборът представлява дейност, целящ избор на кандидати, който в максимална степен да се впишат квалификационно в дадената длъжност. Това от своя страна представлява действия, с които да бъдат постигнати целите на фирмата.
Повишаване на квалификацията на персонала	Обучение на персонала	Целта е да се постигне равновесие между желаното и фактическото равнище в знанията и уменията на персонала. Тяхното по-високо равнище, както и придобиването на нови предопределят в каква степен ще бъдат постигнати целите на фирмата, както и до каква степен търговското предприятие ще има възможност да се справя със силната пазарна конкуренция.
	Професионално развитие и израстване в кариерата	Професионалното развитие и израстване в кариерата се състои от повишаване на професионалните качества и умения на персонала, чрез повишаване на знанията, уменията и нагласите. Целта е постигане на по-високи резултати, както и повишаване на удовлетвореността на клиентите, чрез по-качеството обслужване.
Повишаване на удовлетвореността на персонала	Мотивация на персонала	Мотивацията представлява съвкупност от специфични за всеки човек желаниа, мотиви, стимули, който го подтикват към определени действия. В трудовата заетост мотивацията се изразява в нагласата лицата да постигат високи резултати, с който да спомогнат за постигането на целите на организацията.
	Възнаграждени е на персонала	Възнаграждението е мотиваторат, чрез който най-лесно се въздейства на нагласите и поведението на работниците за качествено осъществяване на задълженията им.

Така представената съвкупност от дейности на табл.1, има за цел да формира човешкия капитал, който чрез своите знания, умение и качества да осигури постигането на целите на търговското предприятие. Тези цели се състоят не толкова в реализирането на единични приходи /обиране на каймака/, а реализацията на стоки и услуги, които в комбинацията с качествено обслужване могат да доведат не само до удовлетвореност от страна на потребителя, но и до лоялност от страна на потребителите. Именно лоялността на клиентите се превръща в сигурен бъдещ паричен поток, почти без необходимост от допълнителни средства за реклама. Комбинацията от добър продукт, промотиран на потребителя по-точния начин и в точния момент се превръща в гаранция за удовлетвореност и очаквани бъдещи постъпления. Обслужването, осъществявано от персонала, е резултат от притежаваните знания, умения, качества и нагласи. Формирането, поддържането и повишаването на знанията, уменията и качествата на персонала се явяват обективно условие за повишаването на неговото професионално равнище, което от своя страна го превръща в конкурентно оръжие. Силно динамичните условия на сектор търговия в комбинация със спецификата и уникалността на всяка продажбена ситуация, предопределя широк обхват от качества и личностни характеристики, които трябва да притежава персонала за да се справи успешно с осъществяване на продажбите и удовлетворяване на потребителите.

Човекът е сложна комбинация от чувства, емоции и познания. За да бъде ефективен даден служител, трябва да притежава редица качества и умения:

- **Ентузиазъм** – изразява въодушевляването на лицето относно работния процес, организацията и поставените цели.
- **Доверие** – представя вярата в себе си и в собствените способности, както и вяра в предлаганите продукти и услуги. Доверието представляват трите части на триъгълните – работодател – персонал – клиент. При взаимно доверие се постига пълен синхрон и най-вече удовлетвореност и от трите страни.

- **Интелигентност** – представлява необходимото ниво на професионален интелект, за да се постигнат максимални резултати, реализиране на целите и не на последно място удовлетвореност от страна на клиента.
- **Познания** представляват съвкупност от информация, която спомага за постигането на целите, тук са включени пет основни компонента:
 - o Познания за продукта – за да се постигне удовлетвореност на потребителя е необходимо персоналът да им предостави достъпно и разбираемо необходимата информация.
 - o Познания за пазара – познаването на пазара и потребителите позволява да се правят промени на предлаганият асортимент спрямо търсенето. Промените в нагласите на потребителите се следят именно от персонала, поради тази причина знанието и умението да се разчитат пазарните тенденции е от особено значение.
 - o Познание за клиентите – разчитането на потребностите на клиентите дава познания, чрез които да се предлагат най-добрите продукти. Също така доброто познаване на клиентите дава възможност за един по-висш пилотаж, а именно да се създадат потребности в тях за продукта.
 - o Познание за конкурентите – това знание дава възможност изтъкване на предимствата и различията на продуктите.
 - o Познания за фирмата – за качествено изпълнение на дейността, персоналът трябва да е наясно с фирмената политика, нейните стратегии и цели.
- **Умения** – комбинация от способности и опит, които са насочени за осъществяване на дейността
 - o Комуникативност – изразяват способността на персонала да осъществява ефективна двустранна комуникация. От една страна с клиента и от друга с ръководството.
 - o Умения за убеждаване - целта е клиентът да се убеди в предимствата на предлаганият продукт

Професионалната квалификация представлява съвкупността от професионални и лични качества за заетите лица. Професионалните качества съдържат знания и умения на лицата, които осъществяват трудовата дейност и позволяват постигане на целите. Персоналните качества зависят преди всичко от личните характеристики на лицата заети в продажбения процес, които включват „сумата от поведенческите и умствените характеристики, по които индивидът е признат за уникален“⁷.

Голяма част от качествата индивидът притежава под една или друга форма, добиването на необходимите знания и умения до голяма степен зависят от фирмата и от нейната политика за обучение и развитие на персонала. Човешкият капитал прави успеха на фирмата. Светът, в който живеем, е свят в който финансите са достъпни и намираеми, продуктите са със сходни качества, накрая разликата я правят хората, които работят в дадената компания. Комбинацията между мотивация и компетентност е ключът към постигане на желаните резултати. Затова всеки работодател търси да намери и наеме най-подготвените и мотивирани служители, но това не винаги е възможно по ред причини. Поради тази причина фирмата трябва да предприеме действия по създаването на такива кадри, чрез обучения. В следващите няколко реда ще представа накратко различните видове обучения.

- **Въвеждащо обучение** – при започване на работа всеки нов служител подлежи на начално обучение. Запознава се с историята, основните правила, структура, канали за комуникация, цели, мисия на фирмата и др.
- **Продуктово обучение** – при това обучение служителят се запознава с продуктите и услугите, които предлага търговското предприятие. Този вид обучение е необходимо тъй като продуктите имат специфични технологични подробности. Продуктовото обучение се прилага и при всяко въвеждане на нов продукт на всички, които имат отношение към това

⁷ Костова, С., И. Петров, Управление на продажбите, Крисан-С, София, 2007, ISBN 978-954-90733-5-5.

- **Специфични професионални обучения** – те се правят с цел повишаване на квалификацията на служителите – придобиване на нови знания и умения, разширяване на вече съществуващи, с цел придобиване на конкурентно предимство на цялата фирма.
- **Обучения по меки умения** - Меките (или още преносими) умения се смятат за все по-важни от нарастващ брой работодатели. Включват гъвкавост, комуникативност, самомотивация, умения за работа в екип, умения за приоритизиране и разпределение на времето и т.н. Познаването на чужди езици и компютърната грамотност спадат също към меките умения. Развитието им винаги подобрява резултатите на фирмата.
- **Вътрешно фирменото обучение** - най-често прилаганото, особено след кризата и нарасналата нужда от пестене на средства. При него хората се обучават от по-опитни и компетентни колеги. Понякога, за много специфични технологии и процеси, това е единственият начин, тъй като служителите на фирмата са най-добри и запознати с тях.
- **Външно обучение** – прилага се за знания и умения, които фирмата няма, но иска да придобие. Основно тук спадат обученията за придобиване на сертификати.

За подпомагане на развитието на икономиката на България, Българската Стопанска Камара, заедно с екип от специалисти се заема с проект за „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншови региониране” към оперативна програма „Развитие на човешките ресурси” 2007 – 2013 год. Нейната цел е *„повишаване на адаптивността, ефективността и балансиране на търсенето и предлагането на пазара на труд, чрез изграждане на система за оценяване на компетенциите на работната сила на браншово и регионално ниво”*⁸. За целите на проекта, компетенциите на сектор търговия са обособени в три групи:

- Основните общи компетенции, валидни за всички, работещи в търговската организация;
- Специфични компетенции необходими за осъществяване на дейностите в сектора;
- Управленски компетенции, свързани с управлението на персонала и неговото развитие.

Ролята на човешкият капитал като фактор за развитие, възстановяване и постигане на целите на търговското предприятие нараства с всеки изминал ден и все повече ще въвлеча фирмите в борба за висококвалифицирани и мотивирани за развитие кадри. Това изисква дейности свързани с обучение на персонала, изцяло насочени към формиране на висока професионална квалификация. Високо компетентният персонал и високото ниво на обслужване, в комбинация с качество на предлаганите стоки и услуги са предпоставка за постигане на удовлетвореност в потребителите, а респективно от там и в ръководството на предприятието. Клиента от просто клиент, се превръща в лоялен клиент, което е основната предпоставка за генериране на бъдещи парични потоци.

Персоналът на търговското предприятие и направените в него инвестиции формират трудно за постигане и невъзможно за имитиране конкурентно предимство, водещо до постигане на поставените цели и реализиране на стратегическите цели на фирмата.

Refereces

1. Lucas, R., “On the Mechanics of Economic Development”, *Journal of Monetary Economics*, Vol. 22, pp. 3-42, 1988.
2. Velev, M. I. q Otshenka I analiz na firmenata konkurentosposobnost, Softryd, Sofiya, 2004, ISBN954-9725-88-X
3. Vladimirova, K. Upravlenie na choveshkite resursi: strategii, standarti I praktiki, Sofiya, Stopanstvo, 2006, ISBN 978-954-494-690-6
4. Evropeyska kvalifikacionna ramka za uchene prez tsheliya zhivot , 2009, ISBN 978-92-79-08469-0.

⁸ <http://www.bia-bg.com>

5. Shopov, D., avt. Kolektiv, Naruchnik po upravlenie na choveshkite resursi, Trud I pravo, Sofiya, 2002, ISBN 954-608-072-1.
6. Amstrong, M., Osnovni tehiki na upravlenie, Delfin pres, Burgas, 1994
7. Kostova, S., I. Petrov, Upravlenie na prodazhbite, Krisan-S, Sofiya, 2007, ISBN 978-954-90733-5-5.
8. <http://www.bia-bg.com/project/>
9. www.investor.bg
10. www.capital.bg
11. <http://iip.bg>