



www.competencemap.bg



Европейски съюз

ПРОЕКТ BG051P0001-2.1.06. "Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони"  
Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на човешките ресурси", съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз

*Инвестира във вашето бъдеще*



Европейски социален фонд



www.bia-bg.com

---

# Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Търговия на дребно“

---

---

*Дефицитни работни места, професии (специалности),  
компетентности*

---

---

*София, юли 2012 г.*

---

## РЕЗЮМЕ

Анализът на компетенциите на работната сила в сектор „Търговия на дребно“ е възложен на екип специалисти от Секторния консултативен съвет „Търговия на дребно“ към Управителния съвет на Централния кооперативен съюз (ЦКС). С този анализ се продължава работата по проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони“, който се осъществява от Българска стопанска камара-съюз на българския бизнес в съответствие с договор № BG051P0001-2.1.06/23.10.2009 г. по мярка BG051P0001-2.1.06 „Повишаване гъвкавостта и ефективността на пазара на труда чрез активни действия на социалните партньори“. Проектът се разработва по оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“.

Анализът съдържа шест основни раздела: въвеждащ, сценарии и прогнози за развитие на човешките ресурси в сектора, стратегии за управление на човешките ресурси, място на сектора „Търговия на дребно“ в икономиката на ЕС, промени в административната среда и нормативната уредба.

**В първи раздел „Въведение“** са посочени целта на документа, използваните основни термини и дефиниции, резюмиран е методическият подход за постигането на целите.

Целта на анализа е да задълбочи изследването на тенденциите в управлението на човешките ресурси в сектора, в зависимост от очакваните промени в технологично и организационно отношение. Въз основа на направените изводи да се оценят компетенциите на работещите в сектор „Търговия на дребно“ и да се предложат стратегии за управление и развитие на човешките ресурси. Обект на изследването са предприятията за търговия на дребно на българския пазар и заетите в тях, а предмет са компетенциите на служителите в сектора и възможностите за тяхното подобряване чрез прилагане на нови методи и техники на обучение.

**Във втори раздел „Сценарии и прогнози за развитие. Очаквания за промяна на знанията и уменията в сектора, работните места и професиите“** са актуализирани основните икономически показатели в сектора. На тази основа са прогнозираны вероятностните нови умения, компетенции и професии в сектора, едновременно с очертаните дефицитни работни места, професии и специалности.

Във връзка с направения по-рано проект за проблемите, тенденциите и прогнозите за развитие на сектор „Търговия на дребно“ бе извършена актуализация на икономическите показатели през последните 2–3 години, които се характеризират с протичане на икономическа и финансова криза, засегнала Европа, вкл. и България. Прогнозирани са очакванията за промяна на знанията и уменията на заетите в сектора както и сценарии за промяна на професиите и работните места.

*Анализирана е структурата на търговската мрежа в България в две направления: по райони и по групи стоки. Регионалният анализ е осъществен според икономико-географското деление на територията на България в шест икономически района, като са дадени важни изводи за развитието на търговията на дребно и заетия в него персонал. Анализът е извършен по основните групи стоки – хранителни и нехранителни. По-задълбочено е анализирана търговията в четиринадесет групи хранителни стоки и в двадесет и четири групи нехранителни стоки. Представени са и водещите предприятия за търговия на дребно, като са ранжирани по два критерия: обем продажби и брой заети. Предприятията са подбрани по коефициент на ефективност, тъй като количеството на заетите в тях е необходимо, но недостатъчно условие за реализиране на висок обем продажби.*

*Разгледани са основните фактори, влияещи върху развитието на човешките ресурси в сектора: демографски особености, структура на заетите по пол и възраст. Очертани са рисковите фактори, водещи до текучеството на наетите в търговските предприятия и влияещи на ефективността на тяхната дейност. Разработени са прогнози за новите работни места и необходимите умения и познания. Представени са ключовите компетентности в Европейската референтна рамка, на базата на които може да се сравняват и оценяват работещите в страните от Европейския съюз. Набелязани са нововъзникващите компетенции по групи персонал – ръководители, техници и приложни специалисти, помощен персонал и персонал зает с услуги на населението и търговията. Дефинирани са дефицитните длъжности и специалности в сектора и са открити дефицитните персонални, етични и комуникационни компетентности за първите пет квалификационни групи професии.*

**В трети раздел „Стратегии за управление и мотивиране на човешките ресурси, повишаване компетенциите на работната сила” са открити основните пътища за намаление на дефицитите в човешкия капитал в сектора. Посочени са добри практики за работа на служителите в емоционалната икономика на 21 век и опитът на ЦКС при създаване и реализиране на стратегия за управление на човешките ресурси в периода 2012–2020 год.**

*Разработени са най-различни полезни стратегии за управление на човешките ресурси, за повишаване на тяхната мотивация и нивото на компетенциите на работната сила в сектора. Сред тях по-важните са разработване на стратегия за управление на дефицита на човешкия капитал, на система за управление на заплащането и стимулирането на труда с различни кадрови политики. Разгледана е същността и организационната среда за управление на човешките ресурси, способите за тяхното планиране, начините за набирание на кандидати за работа в търговията на дребно и оценяване на наетите. Разработени са няколко компетентностни модели и е доказана тяхната полза и ефективност от приложението им.*

*Разгледан е процеса на инвестирането в развитието на човешките ресурси. Засегнати са важните въпроси за възнаграждението и мотивацията на персонала, осигуряването на добри условия на труда в търговските обекти и управлението на кариерата. Направени са сравнения с практиките в ЕС. В тази връзка са разгледани европейските институции ERA (Европейска академия за търговия на дребно) и EHI (Европейски институт за търговия на дребно), които осъществяват професионално обучение (Vocational Training).*

*Доказана е необходимостта от повишаване на квалификацията на заетите – по професии и специалности. Посочено е как и къде може да се реализират. Отбелязани са дефицитните професии и специалности, които са различни за отделните райони на страната и за видовете търговски обекти.*

*Изграждането и въвеждането в действие на система за развитие и управление на човешките ресурси в организациите от сектор „Търговия на дребно” е акт на организационна промяна. Нейното усъвършенстване е компонент на единния процес на организационното развитие. Управлението на този процес се подчинява на принципите и методите на управлението на промяната. Един от главните агенти на промяната е ръководителят на звеното по управление на човешките ресурси. Всички субекти на трудовите отношения в организацията допринасят за подобряването на дисциплината и намаляването на оплакванията, като водеща в този процес е ролята на преките ръководители. Мениджърите трябва да притежават компетентност да управляват собствените си кариери. Те трябва да умеят да правят добър избор между различни възможности за работа, длъжностни позиции, да умеят да се справят с конфликтите между деловия и личния си живот и да знаят как да постигат целите си.*

*Друг аспект от инвестирането в човешкия капитал е изграждането на умения и компетенции за работа в международна среда. Една от идеите на Европейската комисия е сертифициране на обучените търговци и тяхната взаимна заменимост в търговските вериги на целия Европейски съюз.*

*Една от инвестициите и важните функции в системата за управление на човешките ресурси във всяка съвременна организация, която оценява конкурентното предимство да притежава качествен персонал, е управлението на кариерата на служителите.*

*В проекта е изследвана практиката по управление на човешките ресурси в сектора „Търговия на дребно” и е установено, че компетентностният подход е в процес на развитие и утвърждаване. В търговските предприятия от сектора, в Класове 1 и 2 „Хипермаркет” и „Супермаркет” е необходимо да се въведе и прилага подходящо избран компетентностен модел.*

*Определени са дефицитните професии и работни места. Направени са прогнози за появата на нови професии в търговията в следващите години.*

*За просперитета на предприятията в сектор „Търговия на дребно” е посочено, че е необходима еднопосочност на интересите между собственика,*

*наетите и клиентите. Ето защо промяната в начина на организация на дейността и управлението на персонала са ключови фактори за тяхната конкурентоспособност.*

***В четвърти раздел*** „Място на сектора в икономиката на Европа” е анализирано мястото на търговията на дребно в икономиката на Европейския съюз. Разгледана е значимостта и обхватът на сектора, структурната му характеристика и добавената стойност, която създава. Анализиран е стратегическият профил на търговията на дребно.

***В пети раздел*** „Административна среда. Препоръки, включително за промяна в нормативната уредба” са направени предложения за промени в нормативната уредба. Изведени са и основни препоръки към подобряване на професионалното обучение в сектора както изискващи незабавни действия, така и в по-дългосрочен период.

***В шести раздел*** „Основни изводи и заключения” са дадени изводи относно състоянието на икономическата и конкурентната среда за сектор „Търговия на дребно” през последните години. Предложени са прогнози за развитието му и очакваните да се проявят нови професии и работни места и препоръки, насочени към подобряване на бизнеса и регулаторния климат.

***В седми раздел*** „Литературни източници” са посочени основните източници на информация на български и английски езици за разработването на настоящия документ.

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Заглавие на анализа:       | Анализ и оценка на състоянието на пазара на труда, нагласите на бизнеса, отношението към квалификацията и обучението в сектор „Търговия на дребно”   |
| Срок за изпълнение:        | 31.07. 2012 г.   |
| Дата на представяне:       | 31 юли 2012 г.   |
| Наименование на дейността: | Провеждане на основни анализи и проучвания в сектор „Търговия на дребно”   |
| Задача:                    | 5.3.1.11 – Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Търговия на дребно”  |
| ISBN:                      | 978-954-9636-44-4  |
| Версия:                    | <input type="checkbox"/> Чернова <input type="checkbox"/> Междинна версия <input checked="" type="checkbox"/> Финална версия   |
| Тип:                       | Анализ   |
| Ниво на разпространение:   | <input checked="" type="checkbox"/> Публично <input type="checkbox"/> Ограничено   |
| Изготвили:                 | Септемврина Костова,<br>Снежанка Грозданова,<br>Боряна Рашева,<br>Атанас Бойков  |
| Отговорник:                | Кирил Желязков   |
| Ръководител на дейността:  | Силвия Тодорова  |
| Партньор (ако има такъв):  | <input type="checkbox"/> КНСБ <input type="checkbox"/> КТ „Подкрепа”   |
| Редактор:                  | Мария Жечева   |
| Коректор:                  | Анета Алашка   |
| Кратко резюме :            | Целта на този анализ е да представи състоянието през последните 4 години и тенденциите на развитие на процесите в сектор „Търговия на дребно” с оглед на изследване на състоянието на заетите в този сектор и необходимостта от нови знания, умения и компетенции. Използвани са национални и международни източници – НСИ, НОИ, Евростат. Направен е преглед на стратегиите за управление на човешките ресурси и са предложени методи за справяне с дефицитите в човешкия капитал |
| Ключови думи :             | търговия на дребно, търговска верига, професия, длъжност, заети, управление на човешките ресурси, знания, умения, компетентности, професионално образование и обучение, ЦКС  |



## Съдържание

|  |    |
|--|----|
| <i>Резюме</i> .....  | 2  |
| <i>Раздел 1. Въведение</i> .....   | 11 |
| 1.1. Цел на документа и връзка с другите проучвания/ изследвания/ анализи .....  | 11 |
| 1.2. Цел на анализа.....   | 12 |
| 1.3. Дефиниции, терминология и източници на информация.....  | 13 |
| 1.3.1. Основни термини.....  | 13 |
| 1.3.2. Основни източници .....   | 21 |
| 1.4. Методология.....  | 22 |
| <i>Раздел 2. Сценарии и прогнози за развитие. Очаквания за промяна на знанията и уменията в сектора, работните места и професиите</i> .....  | 23 |
| 2.1. Актуализиране на икономически показатели и показатели за заетостта в сектора: на национално ниво и сравнение с ЕС (водещи страни), вкл. влияние на икономическата и финансова криза ..... | 23 |
| 2.1.1. Основни икономически показатели .....   | 23 |
| 2.1.2. Структура на търговската мрежа по райони и групи стоки.....   | 33 |
| 2.1.3. Износ, внос и търговско салдо по сектори на Стандартната външотърговска класификация (SITC) .....   | 39 |
| 2.1.4. Водещи предприятия в сектора .....  | 43 |
| 2.2. Основни фактори, влияещи върху развитието на човешките ресурси – текущо състояние в сектора .....   | 44 |
| 2.2.1. Демографски особености.....   | 44 |
| 2.2.2. Умения и квалификация на заетите в сектора.....   | 45 |
| 2.2.2.1. Структура на заетите по пол и възраст .....   | 45 |
| 2.2.2.2. Структура на наетите по трудови правоотношения .....  | 48 |
| 2.2.2.3. Структура на заетите по трудови правоотношения.....   | 50 |
| 2.2.3. Рискови фактори .....   | 52 |
| 2.2.4. Нови работни места – характеристики и качество.....   | 54 |
| 2.2.4.1. Първа група „Ръководители” .....  | 55 |
| 2.2.4.2. Втора и трета група „Специалисти” и „Техници и приложни специалисти” .....  | 55 |
| 2.2.4.3. Пета група „Персонал, зает с услуги за населението, търговията и охраната” .....  | 56 |
| 2.3. Прогнози за развитие на сектора, промяна на технологиите и организационната структура за периода 2014-2020 г.....   | 57 |
| 2.4. Изводи за наличните и очакваните да се проявят нови професии, специалности и работни места .....  | 61 |
| 2.4.1. Ключови компетенции по професии за сектора.....   | 65 |
| 2.4.2. Ключови компетентности в Европейската референтна рамка .....  | 76 |
| 2.4.3. Нови професии, специалности и работни места .....   | 79 |
| 2.5. Дефиниране на дефицитни професии и специалности в сектора .....   | 81 |
| 2.5.1. Ръководители.....   | 82 |

|  |  |            |
|--|--|------------|
| 2.5.2.   | Специалисти .....  | 83         |
| 2.5.3.   | Техници и приложни специалисти.....  | 83         |
| 2.5.4.   | Помощен административен персонал.....  | 84         |
| 2.5.5.   | Персонал, зает с услуги на населението, търговия и охрана .....  | 85         |
| <i>Раздел 3. Стратегии за управление и мотивиране на човешките ресурси, повишаване компетенциите на работната сила .....</i> |  | <i>87</i>  |
| 3.1.   | Стратегии за управление на дефицитите в човешкия капитал .....   | 87         |
| 3.1.1.   | Политики и системи на управление, заплащане и стимулиране .....  | 87         |
| 3.1.1.1.   | Управление и развитие на човешките ресурси в сектор „Търговия на дребно” .....                                   | 88         |
| 3.1.1.2.   | Същност на организационната среда за управление на човешките ресурси в сектора .                                 | 92         |
| 3.1.1.3.   | Планиране на човешките ресурси в сектор „Търговия на дребно” .....   | 95         |
| 3.1.1.4.   | Набиране на персонал.....  | 98         |
| 3.1.1.5.   | Оценяване на персонала и ползата от приложението на компетентностните модели в сектор „Търговия на дребно” ..... | 100        |
| 3.1.1.6.   | Добри практики .....   | 103        |
| 3.1.1.6.1.   | Стратегия за работа на служителите в емоционалната икономика на 21 век .....                                     | 103        |
| 3.1.1.6.2.   | Стратегия за развитие на човешките ресурси в ЦКС и подхода при обучението и развитието на персонала .....        | 107        |
| 3.1.2.   | Инвестиции в развитието на човешките ресурси .....   | 109        |
| 3.1.2.1.   | Възнаграждение и мотивиране на персонала .....   | 109        |
| 3.1.2.2.   | Установяване и поддържане на добри трудови условия.....  | 111        |
| 3.1.2.3.   | Управление на кариерата на персонала .....   | 113        |
| 3.1.2.4.   | Управлението на човешките ресурси и европейските интеграционни процеси .....                                     | 114        |
| 3.2.   | Професионално обучение .....   | 115        |
| <i>Раздел 4. Място на сектора в икономиката на Европа. ....</i>  |  | <i>122</i> |
| 4.1.   | Обхват на сектор „търговия на дребно” .....  | 123        |
| 4.2.   | Профил на сектор „Търговия на дребно” в ЕС.....  | 124        |
| <i>Раздел 5. Административна среда. Препоръки, включително за промяна в нормативната уредба .....</i>                        |  | <i>129</i> |
| <i>Раздел 6. Изводи и заключения .....</i>   |  | <i>131</i> |
| <i>Раздел 7. Литературни източници .....</i>   |  | <i>134</i> |
| <i>Раздел 8. Приложения .....</i>  |  | <i>136</i> |



## Използвани съкращения:

| Съкращение    | Описание на съкращението   |
|---------------|--|
| БВП           | - Брутен вътрешен продукт  |
| БСК           | - Българска стопанска камара-съюз на българския бизнес                   |
| БРИК          | - Бразилия, Русия, Индия и Китай   |
| ДМА           | - Дълготрайни материални активи  |
| ДОИ           | - Държавни образователни изисквания                                      |
| ЕКР           | - Европейска квалификационна рамка                                       |
| ЕС            | - Европейски съюз  |
| ИКТ           | - Информационни и комуникационни технологии                              |
| ИСОК          | - Информационна система за оценка на компетентностите                    |
| КНСБ          | - Конфедерация на независимите синдикати в България                      |
| КТ „Подкрепа” | - Конфедерация на труда „Подкрепа”                                       |
| КФУ           | Ключови фактори за успех   |
| МИЕТ          | - Министерство на икономиката, енергетиката и туризма                    |
| МОТ           | - Международна организация на труда                                      |
| МПС           | - Моторни превозни средства  |
| НАП           | - Национална агенция по приходите  |
| НАПОО         | - Национална агенция за професионално обучение и образование             |
| НКП           | - Национална класификация на професиите                                  |
| НКПД          | - Национална класификация на професиите и длъжностите                    |
| НОИ           | - Национален осигурителен институт                                       |
| НСИ           | - Национален статистически институт                                      |
| ПОО           | - Професионално образование и обучение                                   |
| ППОО          | - Продължаващо професионално образование и обучение                      |
| ТД            | - Търговия на дребно   |
| УЦЖ           | - Учене през целия живот   |
| урчр          | - Управление и развитие на човешките ресурси                             |
| ЦКС           | - Централен кооперативен съюз  |
| ЦПО           | - Център за професионално обучение                                       |
| EDI           | - Electronic Data Interchange /Обмен на електронни данни                 |
| ERP           | - Enterprise Resources Planning /Планиране на ресурсите на предприятието |

|         |   |  |
|---------|---|--|
| GRDI    | - | Global Retailing Development Index/ Индекс за глобализация на търговията на дребно                             |
| HR      | - | Human Resources /Човешки ресурси   |
| ISCO88  | - | International Standard Classification of Occupations, 1988/Международна стандартна класификация на професиите  |
| ISCO-08 | - | International Standard Classification of Occupations, 2008/ Международна стандартна класификация на професиите |
| KDD     | - | Knowledge Discovery in Data bases /Знанието в базата данни   |
| OLTP    | - | Online Transaction Processing /Процедиране на сделка в реално време  |
| RFID    | - | Radio Frequency Identification /Радио-честотна идентификация   |
| SITC    | - | Standard International Trade Classification Стандартна външнотърговска класификация                            |

## Раздел 1. ВЪВЕДЕНИЕ

### 1.1. ЦЕЛ НА ДОКУМЕНТА И ВРЪЗКА С ДРУГИТЕ ПРОУЧВАНИЯ/ ИЗСЛЕДВАНИЯ/ АНАЛИЗИ

Секторният анализ е подготвен по проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони“. Проектът се осъществява в периода 2009-2013 г. от Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес (БСК), в съответствие с договор № BG051PO001-2.1.06/23.10.2009 г. по мярка BG 051PO001-2.1.06 “Повишаване гъвкавостта и ефективността на пазара на труда чрез активни действия на социалните партньори” по Оперативна програма “Развитие на човешките ресурси” 2007–2013, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд и Европейския фонд за регионално развитие. Партньори по проекта са Конфедерация на независимите синдикати в България (КНСБ) и Конфедерация на труда “Подкрепа”.

Проектът се реализира чрез няколко основни етапа:

1. Анализ и оценка на състоянието на пазара на труда, нагласите на бизнеса, отношението към квалификацията и обучението, включително и секторни анализи.
2. Изграждане на Националната референтна мрежа, съставена от 20 секторни консултативни съвети със социалните партньори и 10 регионални центрове за оценка на компетенциите.
3. Определяне на ключовите длъжности и позиции за всеки сектор. Разработване на секторен компетентностен модел, отразяващ стандартите в най-малко 200 длъжности за обхванатите от проекта 20 пилотни сектора. Създаване за всяка длъжност на компетентностен профил, представляващ стандарт за професионално трудово представяне.
4. Изграждане на онлайн базирана информационна система, включваща секторните компетентностни модели и каталози с компетенции, длъжностни профили и стандарти, електронна платформа за е-обучение и оценяване, платформа за анализи на пазара на труда, ресурсен каталог за развитие и др.

Структурата и съдържанието на настоящия анализ ще бъдат допълнени и доразвити в следващия етап от изпълнението на проекта с оглед формирането и обосновката на конкретни предложения за секторна политика по отношение числеността, структурата, компетенциите и други същностни характеристики на работната сила в сектора.

Резултатите от настоящото изследване ще послужат и за агрегиране на национално равнище на данните при разработването на други предстоящи за разработване материали по Проекта, в т.ч. най-малко на:

- Анализ на възможностите и тенденциите за технологично развитие на българските търговски предприятия, 2012 г.
- Проучване на пазара на труда в България, в т.ч. на търговията на дребно 2012 г.
- Анализ на основните проблеми при развитие и управление на национално, секторни и регионално ниво на оценяването на компетенциите на работната сила, 2012 г.

- Подготовка на предложения за промени в приложимата нормативна уредба, свързана с насърчаването на ученето през целия живот и кариерното развитие като основен компонент на гъвкавата сигурност, 2012 г.

Основната цел на проекта е повишаване на адаптивността, ефективността и балансиране на търсенето и предлагането на пазара на труда чрез изграждане на система за оценяване на компетенциите на работната сила на браншово и регионално ниво.

---

## 1.2. ЦЕЛ НА АНАЛИЗА

---

Във втория етап от изготвянето на секторни анализи през 2012 г. основна задача на анализа е да задълбочи изследването на тенденциите в управлението на човешките ресурси в сектора, като се отчетат очакваните промени в технологично и организационно отношение в следващите пет години така и за периода 2014-2020 г. Водещ акцент в изследването е прогнозата на вероятностните нови умения, компетенции и професии в сектора, едновременно с очертаване на дефицитните работни места, професии, специалности, умения и компетенции.

Анализът има за цел да покаже общата характеристика на мястото, значимостта, състоянието, тенденциите и очакваните изменения в сектора, в т.ч. технологични и продуктови, организационното управление, с акцент върху характеристиките, състоянието и динамиката на работната сила, факторите, които обуславят изменения в квалификационните изисквания на заетите в сектора.

Целта е да се помогне на търговските предприятия да увеличат конкурентоспособността си, за да бъдат равнопоставени на пазара с чуждите търговски вериги и да отговорят на повишените изисквания на клиентите

Търговията на дребно в България бе най-слабо засегната в сравнение с другите сектори на икономиката от световната финансова криза от 2008 г., която бе предизвикана от ипотечната криза от 2007 г. и прераснала във финансово-икономическа в глобален мащаб. Въпреки това, функционирането на търговията на дребно се извършва при непрекъснато променящи се условия. Търговията на дребно е основна дейност в икономика на страната, но е силно зависима както от вътрешното производство на стоки, така и от развитието на европейския и световен пазар. В условията на глобализация с появата на все повече чуждестранни търговски предприятия у нас се налагат нови похвати в организацията на търговската дейност, предлагат се нови стоки и услуги и се модернизират начина на обслужване на клиентите. От друга страна, потребителите са все по-информирани за стоките от масираните рекламни кампании чрез пресата и електронните медии и това дава отражение върху техните решения за покупка. За да се преборят с все по-нарастващата конкуренция е необходимо българските търговски предприятия да прилагат стратегии, обхващащи не само икономическото им развитие, но и за управление и развитие на човешките ресурси. В проекта са разработени примерни стратегии, които могат да се приложат в търговия на дребно.

Предприятията от сектор „Търговия на дребно” е наложително в най-кратки срокове да преосмислят и пренастроят организацията си на работа, така че да отговорят на новите предизвикателства на бизнес средата. В тази връзка прилагането и усъвършенстването на стратегиите за управление на човешките ресурси в търговията в новите условия придобива особено значение. Промяната в състоянието и развитието на търговията на дребно в нашата страна във връзка с глобализацията на пазара и внедряването на нови начини на търговия коренно променят изискванията за притежаваните компетенции на търговските работници.

Необходимостта от нови компетенции за отделните групи професии и появата на нови длъжности в сектора са анализирани в настоящия проект с цел да се потърсят пътища за успешното преодоляване на дефицитите в тях.

---

## 1.3. ДЕФИНИЦИИ, ТЕРМИНОЛОГИЯ И ИЗТОЧНИЦИ НА ИНФОРМАЦИЯ

---

Представени са основните дефиниции, които имат отношение към търговията на дребно, включително според класификацията на икономическите дейности КИД-2008, както и НКПД, 2005 и НКПД, 2010. Настоящият анализ обхваща търговията на дребно, без търговия с автомобили и мотоциклети. В сектор „Търговия на дребно” са разгледани подсектори за търговия на дребно в неспециализирани магазини, търговия на дребно в специализирани магазини за хранителни и нехранителни стоки. Не е обект на анализа търговията на дребно на открити щандове и пазари, както и търговия на дребно извън търговски обекти. Периодът от време, който обхваща анализа е 2000 – 2011 г., като за отделните показатели този период е различен в зависимост от наличието на сравними данни и информация за всяка от годините в периода.

---

### 1.3.1. ОСНОВНИ ТЕРМИНИ

---

#### **Анализ на работата/длъжността/Job analysis**

Целенасочен процес на събиране на информация за изследване на работата, на нейните съставни части и на условията, при които се извършва. Използва се за: оценяване на работата, разработване на длъжностни характеристики, професионално ориентиране, набиране и подбор на персонал, практическо обучение, проектиране на оборудването и други.

#### **Анализ на работната сила/Manpower analysis**

Първата фаза от планирането на работната сила в организацията; включва анализ на всички служители в организацията или отдела по възраст, трудов стаж, пол, длъжност, или по-широки професионални категории.

#### **Верига на стойността / Value chain**

Мрежа от дейности и процеси, които, когато са свързани заедно, създават стойност за крайния потребител. Веригата на стойността обикновено обхваща няколко организации, създаващи продукти и услуги. Управлението на веригата на стойността означава активно включване на потребители и доставчици от участващите в нея организации в процесите на бизнес планирането. Идеята е да се развие партньорство, което създава взаимна полза през цялата верига на стойността, независимо, че някои части от нея неотменно се облагодетелстват повече от други. Оригиналната концепция за веригата на стойността е развита от Майкъл Портър.

#### **Виртуален екип/Virtual team**

Група от служители, които физически са разпръснати, но комуникират чрез информационна технология. Те се срещат повече в кибернетичното пространство, отколкото във физическото, чрез е-мейл, видеоконференции и чрез интернет чат. Както обикновения екип, те имат общи, специфични цели и допълващи се умения.

#### **Виртуална организация/Virtual organization**

Организация, която комбинира временно една или повече организации, за да си сътрудничат за комерсиален проект — всяка организация носи своята ключова компетентност за проекта. След като проектът завърши, връзката между организациите се прекъсва и всяка следва своя собствен път. В този смисъл, виртуалната организация е мрежа, която съществува само толкова дълго, колкото връзките се поддържат.

#### **Временно наемане/Temporary/Casual employment**

Прилага се за всякакви срокове, обикновено чрез тази форма се привлича персонал за изпълнението на конкретни проекти и задачи, след завършването на които договорот се прекратява.

#### **Външна мотивация/Extrinsic motivation**

Всичко, което се предприема от организацията за мотивиране на работещите в нея.

#### **Вътрешна мотивация / Intrinsic motivation**

Самогенериращи се фактори, които влияят върху конкретното поведение или посока на развитие на заетите. Тя включва: отговорността, свободата за действие, обхвата на използваните и развиваните сръчности и умения, интересната и предизвикателна работа, възможностите за напредване.

#### **Гъвкава заетост/Flexible staffing practices**

Наемането на работна ръка по силата на нетрадиционни трудови договори, за каквито се считат различаващите се от безсрочните договорите за заетост на пълен работен ден.

#### **Европейски трудов съвет&/European Works Council (EWC)**

Представително тяло, създадено с цел споделяне на информация и консултации по транснационални въпроси на мултинационалните компании, опериращи в Европа. Целта е свързана с разширение на правото на участие на работещите в управлението, влияещо се от нарасналата интернационална активност на бизнеса.

#### **Еталон, най-добрият пример или модел/Benchmark**

Използва се за сравнение и определяне на постигнати резултати и оценка на ефективността, например на представянето на работещите.

#### **Етичен кодекс/Code of ethics**

Официално одобрени правила за поведение, основни разбирания за етиката на поведението и взаимоотношенията в организациите, съобразени със съвременните изисквания за социално отговорното им поведение.

#### **Задържане/Retention**

Методи и подходи, използвани за задържане на служителите в организацията; предотвратяване на напусканията

#### **Заплащане в зависимост от приноса/Merit/Performance related pay**

Размер на заплащането в зависимост от конкретния принос или резултат от работата.

#### **Заплащане и възнаграждения/Pay and benefits**

Основна форма на парично стимулиране

#### **Здравословни и безопасни условия на труд/Health and Safety**

Предмет на целенасочено разработвани политики, планове и програми в организациите, особено строго контролирани от държавните органи.



### **Изтичане на умове/Brain drain**

Миграция на високообразовани специалисти – учени, изобретатели, бизнесмени, мениджъри, които са хора с лична свобода и отговорност. Голяма част от интелектуалните имигранти са специалисти, получили образование в страната на имиграцията. Високообразованите имигранти предлагат не прост физически труд, а човешки знания, които са вид интелектуален капитал, който е основен фактор на съвременния икономически и социален прогрес на обществото. Страните на емиграцията понесат загуби от инвестираните в образованието им средства.

### **Икономика, базирана на знанието/Knowledge based economy**

Нова социално–икономическа среда, в която: иновациите са по–важни от масовото производство, комуникационните технологии създават глобална конкуренция, инвестициите се пренасочват към нови концепции за сметка на нови машини и съоръжения, контролът върху интегрирането на нематериалните активи се превръща в решаваща управленска компетенция.

### **Индивидуално обучение, трениране/Coaching**

Специфична система за поддържане и развитие на човека, която му позволява да разкрие потенциала си и да постигне реални резултати както в личния си, така и в професионалния си живот. Подобрява индивидуалните резултати с помощта на: личен треньор, консултант, психолог, като е съвременно високоефективно средство за активизиране, поддръжка и съпровождане на индивидуалния и корпоративния бизнес

### **Индустриални отношения/Industrial relations**

Правила, практики и конвенции, регулиращи взаимодействието между мениджмънта и работната сила, включващи колективно представителство на наетите и договаряне. Правилата на индустриалните отношения регламентират процедурите за определяне на заплащането и условията на работа, за решаването на дискуссионни проблеми и конфликти, оплаквания и дисциплинарни процедури. Правилата могат да бъдат писани или устно договорени, вътрешноорганизационно определени или наложени отвън, чрез държавното законодателство

### **Кариера/Career**

Последователност от нагласи и типове поведения на отделния човек, свързани с преживяванията и дейностите в работата му по време на жизнения път.

### **Кариерен път/Career map**

Определяне на последователност от конкретни работни места и длъжности. Има формата на карта (кариерограма), представляваща графическо описание на това, което може да се случи с хората на различни етапи от кариерата им.

### **Каскаден принцип/Cascade principle**

Принцип на определяне на целите, при който процесът започва от най-високото и продължава към най-ниското йерархическо равнище на управление в организацията, като по този начин се осигурява съгласуваност на целите на всички нива

### **Качество на трудовия живот/Quality of working life**

Степен на задоволяване на важни лични потребности чрез трудовата дейност в организацията. Тези потребности могат да бъдат: за подобряване на работната среда, взаимоотношенията между колегите, организацията на работата и др.

### **Колективно договаряне/Collective bargaining**

Тристранно договаряне между работодателя, профсъюза и служителите в организацията. Договореностите се прилагат еднакво за всички наети.

### **Комуникации между служителите в организацията / Employee communication**

Често предмет на самостоятелно разработвани фирмени политики.

### **Котва на кариерата/Career anchor**

Кариерна ориентация, показваща области на особена важност за отделния човек.

### **Кратка биография/CV (лат.)**

„Курс на живота” – кратка писмена характеристика, изготвяна от кандидат за работа, за учебно заведение и за други цели.

### **Менторство/Mentoring**

Взаимоотношения между по-стари и по-опитни, и по-млади и по-неопитни членове на организацията, които осигуряват разнообразие от функции, свързани с развитието на кариерата и повишаване производителността на труда.

### **Мотивиране/Motivating**

Процес по използването на различни инструменти и подходи, чрез което се цели да се накарат хората да изпълняват ефективно и с желание поставените им задачи, като им се дават основания да се държат по определен начин. Най-често мотивирането се състои от: а/ откриване и оценка на незадоволена потребност; б/ поставяне на цел, с която потребността се задоволява; в/ определяне на действията, необходими за задоволяване на потребността.

### **Набиране на персонал/Recruiting**

Разработване на политика и прилагане на процедури за привличане на кандидати за работа в организацията, притежаващи конкретни качества и квалификация, необходими за достигане целите на организацията.

### **Наставничество/Mentoring**

Форма на обучение без откъсване от работното място, предимно за работници.

### **Неструктурирано интервю/Unstructured interview**

Интервю без предварително определена структура и съдържание, по време на което интервюиращият адаптира разговора към отговорите, насочвайки го към нови по-информативни сфери.

### **Овластяване/Empowerment**

Процес на предоставяне на повече “власт” за упражняване на контрол и поемане на по-голяма отговорност в работата; преотстъпване на право за вземане на решения на хора, които могат да имат по-непосредствен принос към резултата.

### **Оплаквания/Grievances**

Формални спорове между наетите и мениджмънта по проблеми на условията на наемане на работа.

### **Оценка на работата/длъжността / Job evaluation**

Систематизиран процес на изграждане на сравнителната стойност на работата/длъжността; може да се разглежда като: сравнителен процес, аналитичен процес, оценъчен и структуриран процес.

## **План за кариерно развитие / Career development plan**

Документ, в който са представени варианти за професионално развитие и длъжностно преместване на специалиста в организацията.

### **Планиране на кариерата / Career planing**

Намиране на съответствие между стремежите на човека и възможностите в организацията. Обикновено се изразява под формата на план за хоризонтално или вертикално придвижване на служителя по системата от длъжности или работни места, започващ от момента на приемането му в организацията и приключващ с предполагаемото прекратяване на трудовия договор.

### **Подбор на кадри / Selection**

Политика и процедура за подбиране и назначаване на служители за свободните работни места в организацията, отговарящи на предварително определени изисквания, в съответствие с длъжностните характеристики

### **Полуструктурирано интервю / Semi-structured interview**

Интервю, в което основните въпроси са предварително определени и интервюиращият има право да ги разширява по време на събеседването.

### **Препоръки за постъпване на работа / References**

Инструмент за набиране и подбор на персонал.

### **Преследване, уволнение по дискриминационни причини / Victimization**

По-неблагоприятно третиране на лице, което е предприело или се предполага, че е предприело или ще предприеме действие за защита от дискриминация (по смисъла на Закона за защита срещу дискриминацията)

### **Принудително напускане / Compulsory redundancies**

При съкращаване на дейността, закриване на предприятието, реструктуриране и други.

### **Прогноза за потребността на звеното от работна сила / Unit demand forecast**

Метод за прогнозиране и планиране на работната сила, при който всички ръководители в организацията във възходящ ред определят потребностите на звеното си от хора, които впоследствие се обобщават.

### **Програми за бързо развитие на таланти служители / “High fliers”**

Разработват се и се прилагат в развитите страни като специфичен мотивационен механизъм.

### **Програми за завръщане на работа за по-възрастни работници / Re-entry programmes for older workers**

Механизъм за привличане и задържане на работещи от специфична група, чрез който се разширяват границите на пазара на труда и се повишават възможностите за трудова реализация на по-възрастните хора.

### **Проектиране на работата/длъжността / Job design**

Описва бъдещото състояние, съпътства промените в организацията на работата, въвеждането на нови технологии и длъжности и други нововъведения и изменения, настъпващи в организацията.

### **Променливо заплащане / Variable pay**

Заплащане, чийто размер е поставен в зависимост от постигането на предварително определени резултати.

### **Професионален профил / Occupational profile**

Анализ на номенклатурата от умения и професии в една организация, изразена като съотношения и пропорции. Понякога определян като “идеален” е профилът, който организацията изисква и “реален” – профилът, който тя има в действителност.

### **Професионално обучение / Vocational training**

Прилагане на различни методи за обучение с и без откъсване от работното място, насочени към повишаване на професионалната квалификация.

### **Психологически договор / Psychological contract**

Набор от очаквания относно това какво трябва да дават и да получават индивидът и организацията при взаимоотношенията си в работата.

### **Ротация на длъжностите / Job rotation**

Заемане на различни длъжности в рамките на организацията с цел изграждане на вътрешнофирмен пазар на труда

### **Системи за управление на кариерата / Career management systems**

Набор от политики, процедури и действия, използвани от организациите, за да управляват потока на своя състав и членове във времето. Те засягат основно създаването и поддържането на принадлежността към организацията.

### **Стратегическо планиране на човешките ресурси / Strategic human resources planning**

Процес на уточняване на броя на заетите, уменията им и категорията професии, от които организацията ще се нуждае за постигане на стратегическите си цели.

### **Структурирано интервю / Structured interview**

Интервю, при което се използва предварително изготвен списък от въпроси и интервюиращият не се отклонява от него.

### **„Съклен таван“ / Glass ceiling**

Специфичен термин, обобщаващ препятствията пред развитието по линия на кариерата, с които се сблъскват “проблемните групи” – жени, представители на етническите малцинства, хората с недъзи и други.

### **Съпричастност / Empathy**

Необходимо качество за работа в група, работа с клиенти, за успешни лични и делови комуникации.

### **Теория за човешкия капитал / Human capital theory**

Утвърждава, че инвестициите в хората увеличават тяхната стойност за предприятието.

### **Тестове за интелигентност / Intelligence tests**

Най-старите и най-широко използвани психологически тестове; за основен измерител на интелигентността се използва коефициентът за интелигентност / IQ/.

### **Тестове за наемане / Employment tests**

Инструменти за измерване и преценяване на възможностите на кандидати за заемане на определена длъжност при предварително зададени критерии.

### **Тестове за способности /наклонности / Aptitude tests**

Инструмент за подбор на персонал, чрез който се установява потенциала, който кандидатът притежава за изпълнението на длъжността или отделни специфични задачи; може да оценява сърчността, механични умения, умения за боравене с цифри и други.

#### **Тестове за умения / Ability tests**

Измерват уменията на кандидата да изпълнява задачите, които се изискват за определена длъжност или професия – умствени, механични, психомоторни и други.

#### **Умения за обслужване на клиентите / Customer service skills**

Област на обучение за придобиване на основни умения за работа с клиентите, предимно в търговията и обслужването.

#### **Управление на кариерата / Career management**

Проектиране и осъществяване на процеси в организацията, които позволяват планиране и управляване на индивидуалните кариери по начин, съответстващ както на потребностите на организацията, така и на предпочитанията и способностите на отделните служители.

#### **Управление на различията / Diversity management**

Систематичен и планиран принос от страна на организацията към процесите на признаване, оценяване, уважаване и използване на различните характеристики на служителите за създаване на творческа, иновативна и продуктивна делова среда. Обхваща много широк кръг от признаци на различията – пол, възраст, раса, религия, степен на работоспособност, образование, работен стил, характер, сексуална ориентация и други; продължение, развитие на идеите и практиките за осигуряване на равни възможности.

#### **Управление на човешките ресурси / Human resources management**

Дейност, включваща: планиране, набиране и подбор, наемане на работната сила, форми и системи за заплащане и условия на труд, обучение, мотивиране, задържане и уволняване на работната ръка.

#### **Управленско развитие / Management development**

Процес, чрез който мениджърите придобиват необходимите умения, опит и поведение с цел да станат или да продължат да бъдат успешни ръководители в организациите си; обучение за мениджъри.

#### **Учене чрез сътрудничество / Cooperative learning**

Подход към ученето, при който участниците учат един от друг по двойки или в малки групи.

#### **Учеща организация / Learning organization**

1. Организация, в която хората непрекъснато разширяват капацитета си да създават резултати, от които те наистина се нуждаят, в която се подхранват нови и експанзивни модели на мислене и в която хората непрекъснато учат как да учат заедно;

2. Организация, опитна в създаването, придобиването и пренасянето на знания и в модифицирането на организационното си поведение към отразяване на знанията и самопознанието;

3. Организация, която подобрява знанието и разбирането за самата себе си и на средата в течение на времето, чрез подпомагане на използването на ученето на индивидуалните й членове.

### **Формалното обучение / Formal learning**

Обучение, което се извършва в организирана и структурирана среда (т.е. в образователна или обучителна институция или на работа) и е с явното предназначение за обучение (от гледна точка на цели, време и ресурси). Формалното обучение е съзнателно от гледна точка на учащия се. Обикновено то води до валидиране и сертификация

### **Център за оценяване / Assessment center**

1. Метод за подбор, оценяване и развитие на персонала, притежаващ мениджърски способности. Прилага се от специалист, запознат с определени основни техники;
2. Външна организация, която осигурява съвети и консултантски услуги в областта на подбора и оценяването на персонала.

### **Чиракуване / Apprenticeship**

Научаване на занаят или професия чрез практическо обучение, започващо от най-лесноусвоимите процеси.

### **Верига магазини / Chain Stores**

Веригата магазини се състои от много магазини, собственост на един търговец. Веригите магазини са поредица от обекти за търговия на дребно, които са под една марка и централизирано управление, обикновено със стандартизирани бизнес методи и практики. Те се характеризират с продажба на еднакви стоки в повече от един обект; еднакъв архитектурен формат; единна собственост; централизирано купуване.

### **Търговия на дребно / Retailing**

Търговията на дребно е част от търговията и в исторически план тя е първата форма на търговска дейност (стартира като амбулантна търговия, минава през първите магазини, за да достигне в наши дни до модерните формати и електронната търговия). Търговията на дребно е стопанска дейност, свързана с продажбите на стоки и услуги на крайните потребители за тяхното лично и домакинско потребление и с цел получаване на печалба за предприятието. В процеса на придвижването на стоките от мястото на производството до мястото на потреблението търговията на дребно е последното звено в канала за дистрибуция.

### **Професия<sup>1</sup>**

Съвкупност от сходни знания и умения, придобити в резултат на обучение или трудов опит и определящи способността за реализация в определен вид трудова дейност.

### **Специалност**

Съвкупност от знания и умения за конкретен вид трудова дейност, включена в една професия.

### **Професионална квалификация**

Мярка за степента на владеене на знания, умения и професионално значими качества, придобити чрез обучение или трудов опит.

### **Професионални компетенции**

Качества на личността, формирани на основата на придобити знания и умения, които способстват за проявяване на инициатива, за работа в екип и за качествено упражняване на определена професия според държавните образователни изисквания за придобиване на квалификация по професия.

---

<sup>1</sup> Закон за професионалното образование и обучение



### **Степен на професионална квалификация**

Обемът и съдържанието на професионални компетенции и необходимите за тяхното формиране общообразователни знания и умения.

**Професионалното обучение** осигурява придобиването на квалификация по професия или по част от професия, както и усъвършенстването ѝ.

### **Длъжност (длъжностно наименование)**

Съвкупност от функции, задачи и други изисквания към лицето, като знания и умения за конкретен вид трудова дейност, изпълнявани на работно място.

### **Образователно и квалификационно ниво**

Съвкупност от минимални знания и умения, необходими за изпълнението на определена длъжност.

### **Националната класификация на професиите и длъжностите**

Система от професионални и длъжностни наименования, разпределени съобразно тяхната специфика в различните социално-икономически области.

---

## **1.3.2. ОСНОВНИ ИЗТОЧНИЦИ**

---

Като основни източници на информация за разработването на настоящия анализ са ползвани:

1. Доклади и анализи по Проекта, в т.ч.:
  - Анализ на състоянието и перспективите пред икономиката на Република България (2012);
  - Анализ на състоянието и развитието на българските предприятия по сектори и региони (2012);
2. Статистически източници.
  - НСИ;
  - НОИ;
  - Евростат.
3. Други източници:
  - най-добри практики;
  - регулаторни органи, държавни ведомства и институции;
  - специализирани изследвания от неправителствени организации, агенции за пазарни проучвания и др.;
  - анкети и интервюта, проведени с основни участници на пазара и потребители;
  - европейски и международни организации;
  - собствени експертни заключения и оценки.
4. Източници от Интернет:

[http://www.nchi.government.bg/statistika/A\\_2.pdf](http://www.nchi.government.bg/statistika/A_2.pdf)

---

## 1.4. МЕТОДОЛОГИЯ

---

Настоящият анализ има за цел да представи мястото на сектор „Търговия на дребно“ в икономиката на България през последните години. Задачите, които са поставени за решаване се отнасят до разработване на прогнози за развитието на предприятията в сектора в краткосрочен и дългосрочен план, структурата на заетите по възраст, квалификация, професии и длъжности.

Особено внимание е отделено на прогнозните очаквания за бъдещите нужди от умения, познания по ключови за сектор „Търговия на дребно“ професии и длъжности. С цел своевременно разработване на програми за обучение на бъдещи специалисти, необходими за сектора, е направена прогноза за дефицитни професии и длъжности.

Анализът е направен въз основа на статистически данни, които са представени в табличен и графичен вид, за да илюстрират изводите, тенденциите и прогнозите в развитието на сектор „Търговия на дребно“.

За изследване на макросредата са избрани методите GIM - Gross Impact Matrix, PESTEL analyses (Political, Economic, Social, Technological, Ecology and Law), MAP (M–мониторинг, A–анализ, P–прогноза). За изследване на специфичната среда са избрани методите IND (Industry Analysis), метод на сценария, коефициента на Хирфендал-Хиршман за концентрацията на пазара. За анализиране на протичащия глобализационен процес е избран индексен метод и по-специално GRDI – индекс на глобалното развитие на търговията на дребно.

За проучване на интеграционните процеси в търговията е избран клъстерен анализ (таксономичен), методика на Хофстеде за културни различия на Ритейлърите и експанзионните пазари. За моделиране на профила на фирмите за търговия на дребно са избрани маркетингов метод за сегментиране на пазара с помощта на методи на корелационен и регресионен анализи, модел EST–за конкурентно предимство, метода „Таен клиент“.

## Раздел 2. СЦЕНАРИИ И ПРОГНОЗИ ЗА РАЗВИТИЕ. ОЧАКВАНИЯ ЗА ПРОМЯНА НА ЗНАНИЯТА И УМЕНИЯТА В СЕКТОРА, РАБОТНИТЕ МЕСТА И ПРОФЕСИИТЕ

### 2.1. АКТУАЛИЗИРАНЕ НА ИКОНОМИЧЕСКИ ПОКАЗАТЕЛИ И ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ЗАЕТОСТТА В СЕКТОРА: НА НАЦИОНАЛНО НИВО И СРАВНЕНИЕ С ЕС (ВОДЕЩИ СТРАНИ), ВКЛ. ВЛИЯНИЕ НА ИКОНОМИЧЕСКАТА И ФИНАНСОВА КРИЗА

Съветът на Европейския съюз по икономически и финансови въпроси официално е прекратил процедурата по свръхдефицит срещу България. Страната ни, заедно с Германия, е извадена от списъка на държавите, които са застрашени от санкции, тъй като е свела бюджетния си дефицит до 2.1% през 2011 г. Общо 23 държави бяха в тази процедура. Сега са 21, а България е в шестте най-добри. Докладът на Европейската централна банка за май 2012 г. показва, че България изпълнява всички числови критерии за членство в еврозоната. Показателят дългосрочен лихвен процент е под референтната стойност от 5.8 на сто и е по-нисък от този на 12 държави – членки на ЕС, от които седем са част от еврозоната. Данните показват, че годишната инфлация в България към март 2012 г. е била 2.7 на сто, което е под референтната стойност от 3.1% в страните – членки на ЕС. Съотношението брутен държавен дълг/БВП е 16.3%, значително под референтната стойност от 60%. По този показател България се нарежда на второ място в Европейския съюз след Естония. Международната рейтингова агенция "Мудис" е потвърдила стабилната прогноза за България. Рейтингът на държавните облигации на страната беше повишен през юли 2011 и се запази през годината. Според прогнози на агенцията ниският бюджетен дефицит на България като процент от БВП се очаква да се свие още повече през следващите две години. Държавните финанси са здрави, с нисък размер на дълга по всички стандарти. Международният валутен фонд след проверката си в България съобщава, че разумните и решителни политики и силните буфери осигуриха устойчивост на България по време на световната криза. Фискалната политика е в крак с плановете за постигане на заложената за 2012 г. цел за фискален дефицит.

#### 2.1.1. ОСНОВНИ ИКОНОМИЧЕСКИ ПОКАЗАТЕЛИ

Търговската дейност е стопанска дейност по покупко-продажбата на стоки и услуги, извършвани непосредствено на населението и на отделни домакинства. При търговията на дребно крайни клиенти могат да бъдат организации и други стопански субекти, които купуват стоки за колективно потребление.

Основен предмет на търговската дейност на дребно е реализацията на потребителски стоки и оказване на услуги с материален характер. Чрез нея се задоволяват около 70%–80% от потребностите на населението, поради което развитието на продажбите на дребно характеризира в значителна степен личното потребление. В него се извършва обръщението на стоките, които сменят своята форма на собственост и преминават през каналите за дистрибуция в сферата на потреблението. Този сектор е много важен и за паричното обръщение, тъй като населението използва голяма част от доходите си за покупка на стоки и

услуги, които използва за лично и домакинско потребление. През последните години нараства броят на търговците на дребно и това променя профила на сектора.

Основните показатели характеризиращи развитието на сектор „Търговия на дребно” в цялостната търговската дейност в страната са: **броят на заетите лица, броят на предприятията и нетните приходи от продажби**. Данните по изброените показатели за периода 2007-2009 г. са данни в **таблица 1**.

**Таблица 1** Основни икономически показатели за икономическа дейност „Търговия”

| Показател  | 2007 г.            | 2008 г.            | 2009 г.            |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>I. Заети лица (общо за икономиката на България)</b>                   | <b>3 208 800</b>   | <b>3 306 200</b>   | <b>3 204 800</b>   |
| <b>Заети лица в търговията (брой)</b>                                    | <b>367 956</b>     | <b>396 932</b>     | <b>411 447</b>     |
| Дял на заетите в търговията от всички заети (%)                          | 11,47%             | 12,01%             | 12,84%             |
| <b>II. Брой предприятия (общо за икономиката на България)</b>            | <b>250 043</b>     | <b>271 272</b>     | <b>327 647</b>     |
| Брой предприятия в търговията  | <b>116 419</b>     | <b>103 842</b>     | <b>115 359</b>     |
| Дял от всички предприятия (%)  | 46,56%             | 38,28%             | 35,21%             |
| <b>III. Нетни приходи (общо за нефинансовите предприятия в България)</b> | <b>217 080 000</b> | <b>234 326 729</b> | <b>202 297 212</b> |
| Нетни приходи от продажби в търговията (хил.лева)                        | <b>62 653 896</b>  | <b>79 489 252</b>  | <b>69 945 730</b>  |
| Дял на нетните приходи в търговията във всички приходи от продажби (%)   | 28,86%             | 33,92%             | 34,58%             |
| <b>Сектор „Търговия на едро”</b>   | <b>50 432 719</b>  | <b>59 383 313</b>  | <b>51 568 367</b>  |
| Дял от всички нетни приходи в търговията (%)                             | 23,23%             | 25,34%             | 25,49%             |
| <b>Сектор „Търговия на дребно”</b>                                       | <b>12 221 177</b>  | <b>20 105 939</b>  | <b>18 377 363</b>  |
| Дял от всички нетни приходи в търговията (%)                             | 5,63%              | 8,58%              | 9,08%              |

Източник: НСИ

Общата характеристика на мястото и значимостта на икономическа дейност „Търговия” (без продажба и ремонт на автомобили) за 2009 г. може да се изведе в следните направления:

- брой заети – 411 447;
- нетни приходи от продажби – 69 945 млн.лв;
- създадена добавена стойност – 11% от общия БВП и 18% от БВП в сферата на услугите;
- брой на предприятията – 115 359;
- инвестиции – 6 828,3 млн.лв;
- придобити дълготрайни материални активи – 5 832,5 млн.лв;
- представяне на сектора на капиталовия пазар – ЦБА „АМ“ е на фондовата борса

Националният капитал в търговията е малък и раздробен, което го прави недостатъчно конкурентоспособен. Същевременно перспективни са т.нар. удобни магазини, главно за хранителни стоки, което представлява поле за прилагане на националния търговски капитал.

Секторите на икономическата дейност „Търговия” по класификацията на НСИ (NACE) са три:

- Търговия на едро;
- Търговия на дребно;
- Търговия с автомобили, резервни части и горива.(Последният подсектор няма да бъдат обект на проучването в проекта).

Според данните за 2009 г., заетите лица в търговията са 411 447 хил. души, което представлява 12.84% от всички заети на национално ниво. В периода 2007–2009 г. се наблюдава тенденция на увеличение на относителния дял на заетите в тази икономическа дейност спрямо останалите сектори на икономиката. За сравнение през 2007 г. този дял е бил 11.47% или за две години нараства с 1.37 процентни пункта. Броят на предприятията в сектора, обаче, намалява с близо 1% от 116 419 броя на 115 359, докато на национално ниво се забелязва увеличение в техния брой с близо 31%. Като резултат от това намалява и относителният дял на търговските предприятия в сектора спрямо общия им брой в икономиката – от 47% за 2007 г. на 35% през 2009 г. или намаление от 12 пункта. От гледна точка на търговската дейност положителен е фактът, че за периода 2007–2009 г. нетните приходи от тази дейност имат ръст от 12%, докато при общите приходи на предприятията в национален мащаб се забелязва спад от 7%.

Друг основен показател за търговската дейност е **обемът на продажбите**. Данните за продажбите на дребно в периода от 2000–2010 г. са отразени в **таблица 2**. Наблюдават се два различни периода на развитие в търговията на дребно по основни групи стоки.

**ТАБЛИЦА 2** Продажби на дребно в сектор „Търговия на дребно”

| Продажби на дребно<br>(в хил. лева)                                | 2000 г.   | 2001 г.   | 2002 г.   | 2003 г.   | 2004 г.   | 2005 г.   | 2006 г.   | 2007 г.   | 2008 г.   | 2009 г.   | 2010 г.   |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Общо в т.ч.:</b>  | 9725858   | 10867787  | 12057769  | 13435611  | 15881309  | 18901752  | 22737405  | 28129629  | 33318487  | 29826660  | 29277314  |
| Плодове  | 139 516   | 155 957   | 166 070   | 177 415   | 207 585   | 246 768   | 271 207   | 340 632   | 405 449   | 398 572   | 385 294   |
| Зеленчуци  | 313 292   | 324 040   | 357 384   | 388 016   | 438 083   | 554 954   | 604 217   | 711 185   | 742 473   | 764 453   | 766 281   |
| Мляко, млечни<br>продукти и яйца                                   | 554 226   | 598 156   | 604 885   | 636 715   | 738 361   | 829 003   | 924 188   | 1114490   | 1292001   | 1303693   | 1310302   |
| Месо и месни<br>продукти   | 533 543   | 651 209   | 662 345   | 700 491   | 799 881   | 964 734   | 1109290   | 1218248   | 1342053   | 1429576   | 1423383   |
| Риба и рибни<br>продукти   | 37 574    | 46 083    | 51 252    | 54 855    | 55 392    | 74 345    | 94 614    | 108 854   | 136 630   | 155 875   | 152 002   |
| Хляб и хлебни<br>изделия   | 686 999   | 763 533   | 789 527   | 878 304   | 1091855   | 1076735   | 1147474   | 1462649   | 1777881   | 1754500   | 1727644   |
| Захар и захарни<br>сладкарски изделия                              | 258 966   | 275 956   | 259 713   | 296 751   | 344 247   | 395 984   | 509 610   | 566 773   | 612 553   | 672 049   | 725 303   |
| Хранителни масла от<br>животни и растения                          | 156 348   | 172 459   | 209 634   | 211 032   | 218 401   | 221 329   | 247 034   | 311 858   | 435 788   | 364 622   | 394 015   |
| Спиртни напитки  | 118 835   | 124 530   | 133 880   | 156 467   | 180 255   | 215 576   | 288 436   | 313 360   | 350 420   | 381 965   | 353 668   |
| Вина   | 42 554    | 49 130    | 53 683    | 58 089    | 64 014    | 74 196    | 89 076    | 108 629   | 130 459   | 148 805   | 144 972   |
| Бира   | 72 200    | 78 393    | 84 018    | 91 931    | 101 556   | 126 900   | 150 309   | 176 687   | 207 692   | 248 476   | 260 197   |
| Безалкохолни<br>напитки  | 121 441   | 125 562   | 143 113   | 157 837   | 176 634   | 230 781   | 240 052   | 274 017   | 347 378   | 382 483   | 386 180   |
| Тютюневи изделия   | 282 150   | 298 893   | 416 138   | 454 087   | 562 815   | 622 302   | 895 067   | 920 294   | 1004876   | 1240811   | 1462364   |
| Кафе, чай и какао  | 59 906    | 65 172    | 67 898    | 72 793    | 80 789    | 100 271   | 120 091   | 148 269   | 207 749   | 218 308   | 253 621   |
| <b>Дял на хранителните<br/>стоки от продажбите<br/>на дребно,%</b> | <b>36</b> | <b>35</b> | <b>34</b> | <b>33</b> | <b>33</b> | <b>31</b> | <b>31</b> | <b>30</b> | <b>29</b> | <b>35</b> | <b>38</b> |
| Текстилни изделия за<br>облекло и галантерия                       | 110 790   | 111 548   | 113 130   | 117 718   | 127 340   | 130 417   | 138 128   | 151 673   | 162 463   | 166 151   | 137443    |
| Облекло и<br>кожухарски изделия                                    | 527 894   | 528 434   | 532 627   | 543 736   | 574 557   | 576 410   | 643 443   | 726 772   | 831 196   | 835 185   | 869 797   |
| Обувки   | 292 360   | 293 206   | 294 700   | 312 547   | 332 744   | 338 436   | 366 390   | 416 902   | 459 615   | 453 288   | 351 714   |
| Материали за текущ<br>ремонт на жилище                             | 153 039   | 170 276   | 188 786   | 213 606   | 259 325   | 332 787   | 439 213   | 515 310   | 628 163   | 511 824   | 477 011   |
| Горива за отопление  | 91 901    | 104 549   | 117 032   | 130 944   | 155 609   | 181 280   | 217 429   | 241 368   | 286 236   | 263 111   | 229 526   |
| Мебели, осветителни<br>тела и стоки за бита                        | 220 736   | 232 808   | 237 097   | 260 001   | 300 154   | 372 814   | 458 630   | 635 415   | 1038272   | 824 675   | 693 795   |

| Продажби на дребно<br>(в хил. лева)                                      | 2000 г.   | 2001 г.   | 2002 г.   | 2003 г.   | 2004 г.   | 2005 г.   | 2006 г.   | 2007 г.   | 2008 г.   | 2009 г.   | 2010 г.   |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Килими и други<br>подови настилки  | 16 146    | 16 892    | 18 586    | 20 041    | 23 964    | 29 955    | 38 504    | 50 770    | 101 784   | 102 255   | 83 751    |
| Домакински текстил   | 35 551    | 35 981    | 36 447    | 39 014    | 41 199    | 40 981    | 43 410    | 47 586    | 51 036    | 50 337    | 51 574    |
| Домакински уреди   | 187 364   | 201 195   | 251 486   | 305 656   | 379 139   | 473 173   | 609 223   | 855 914   | 850 478   | 684 113   | 576 564   |
| Стоки за<br>домакинството  | 125 188   | 136 386   | 139 969   | 149 131   | 178 916   | 216 389   | 272 769   | 322 665   | 404 431   | 465 515   | 407 195   |
| Инструменти и<br>машини за дома  | 139 452   | 153 547   | 175 957   | 192 563   | 250 074   | 281 444   | 342 866   | 370 791   | 601 912   | 409 642   | 328 035   |
| Домакински стоки за<br>бърза употреба                                    | 84 194    | 85 563    | 92 836    | 105 286   | 123 055   | 149 120   | 165 961   | 202 641   | 209 504   | 215 403   | 203 483   |
| Фармацевтични и<br>медицински стоки                                      | 406 257   | 551 926   | 683 954   | 745 208   | 818 263   | 912 838   | 1072611   | 1184539   | 1272369   | 1536004   | 1662149   |
| Автомобили   | 248 856   | 380 301   | 489 640   | 691 053   | 1017300   | 1312473   | 1838652   | 2898782   | 3413198   | 1966975   | 1188781   |
| Мотоциклети и<br>велосипеди  | 16 155    | 16 260    | 16 449    | 16 590    | 18 810    | 18 753    | 19 419    | 23 159    | 35 913    | 31 861    | 30 763    |
| Резервни части и<br>материали за МПС                                     | 386 895   | 416 205   | 449 613   | 537 189   | 614 313   | 694 504   | 841 794   | 1010676   | 1163439   | 999700    | 1006525   |
| Горива и смазочни<br>материали за МПС                                    | 1974261   | 2191043   | 2459524   | 2717352   | 3267844   | 4180293   | 4937056   | 5870917   | 6319389   | 4936910   | 5734576   |
| Съобщителна техника  | 76 508    | 87 268    | 108 419   | 136 652   | 152 357   | 166 003   | 188 736   | 233 781   | 655 581   | 444 441   | 302 340   |
| Радио- и<br>телевизионни стоки   | 68 783    | 75 204    | 126 595   | 149 007   | 167 537   | 216 126   | 256 462   | 341 854   | 515 512   | 394 841   | 283 416   |
| Оптика и<br>фотоматериал   | 15 676    | 16 882    | 22 295    | 25 626    | 28 373    | 37 737    | 49 376    | 55 767    | 106 622   | 97 263    | 85 023    |
| Компютърна и<br>канцеларска техника                                      | 199 470   | 213 430   | 233 114   | 257 839   | 327 199   | 489 701   | 560 233   | 715 871   | 819 350   | 676 487   | 534 299   |
| Носители на записи<br>за аудио-визуална,<br>фотографска техника          | 26 982    | 27 146    | 28 272    | 29 635    | 38 800    | 52 441    | 55 262    | 58 151    | 60 063    | 55 968    | 45 532    |
| Стоки за отдих и<br>музикални<br>инструменти                             | 17 878    | 20 236    | 20 789    | 23 913    | 26 399    | 36 026    | 39 169    | 45 815    | 100 609   | 110 336   | 104 472   |
| Играчки; оборудване<br>за спорт и къмпинг                                | 77 394    | 78 501    | 80 147    | 84 273    | 90 874    | 109 028   | 136 017   | 176 121   | 283 713   | 301 956   | 307 498   |
| Книги, вестници и<br>книжарски стоки                                     | 233 175   | 278 225   | 305 032   | 326 483   | 352 855   | 374 300   | 415 020   | 475 872   | 534 521   | 517 124   | 493 636   |
| Електрически уреди;<br>козметични стоки                                  | 125 888   | 140 564   | 175 281   | 211 612   | 267 966   | 307 378   | 360 331   | 452 247   | 468 011   | 512 087   | 493 219   |
| Лични<br>принадлежности  | 57 614    | 60 145    | 62 296    | 63 141    | 75 609    | 101 376   | 142 565   | 205 262   | 311 043   | 279 579   | 292 830   |
| Строителни<br>материали  | 351 321   | 375 741   | 424 021   | 455 468   | 534 649   | 655 321   | 845 051   | 1091196   | 1195384   | 953 796   | 843 826   |
| <b>Дял на<br/>нехранителните<br/>стоки от продажбите<br/>на дребно,%</b> | <b>64</b> | <b>65</b> | <b>66</b> | <b>67</b> | <b>67</b> | <b>69</b> | <b>69</b> | <b>70</b> | <b>71</b> | <b>65</b> | <b>62</b> |

Източник: НСИ

Първият период обхваща 2000–2008 г. и се характеризира с увеличение на продажбите на всички групи стоки както при хранителните, така и при нехранителните. През този период относителният дял на **нехранителните стоки** нараства от 64% до 71% от общия обем продажби на дребно. През последните две години се забелязва спад и връщане до обема на продажбите на ниво близко до това през 2007 г., което се дължи на намаляване на обема в продажбите на повече от половината от нехранителните групи стоки или общо с 22%. Най-драстичен спад бележат продажбите на следните групи стоки: автомобили (с 65%); съобщителна техника (с 55%); инструменти, машини и оборудване за дома и градината (с 46%); радио- и телевизионни

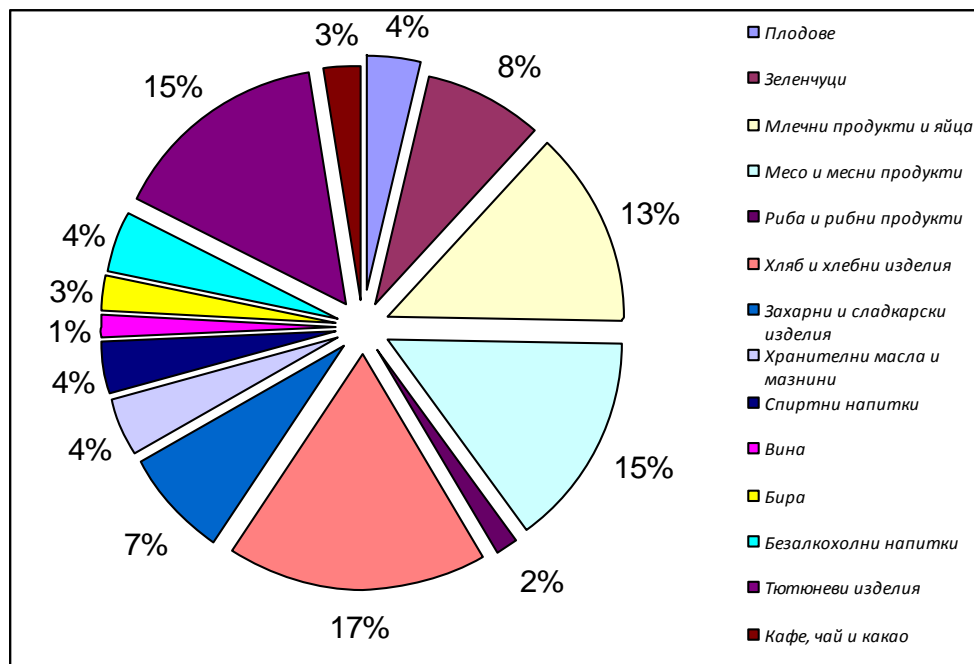


стоки (с 45%); компютърна и канцеларска техника (с 35%) и предмети за обзавеждане (с 33%). Продажбите на стоки за текущ ремонт, обувки, предмети за обзавеждане и домакински уреди имат спад средно с 20%. Това показва как се отразява икономическата стагнация в страната на покупателната способност на населението. За разлика от гореизброените групи стоки има и такива, които продължават да бележат макар и минимално увеличение на продажбите, като фармацевтичните стоки и резервните части за автомобили. Но това са колебливи промени, които се дължат по-скоро на ръста на цените на тези групи стоки, а не толкова на увеличеното търсене от страна на потребителите. В групата на нехранителните стоки има трайна тенденция за спад в продажбите на дребно.

В групата на **хранителните стоки** през последните две години се наблюдава спад до 10% само в три групи стоки - хляб и хлебни изделия (с 3%), хранителни масла и мазнини от животински и растителен произход (с 10%) и плодове (с 5%). Това красноречиво показва, че въпреки непрекъснатото намаляване на реалните доходи на населението, продажбите на хранителни стоки ежегодно се увеличават и поради това техният относителен дял от 38% през 2010 г. се приближава до нивото от 2000 г.

Нека разгледаме как се разпределят продажбите на дребно в групата на хранителните стоки. От **фигура 1** се вижда, че с най-голям относителен дял са продажбите на дребно на хляб и хлебни изделия (17%), месо и месни продукти (15%), тютюневи изделия (15%) и млечни продукти (13%). С най-нисък относителен дял са рибните продукти и различните видове напитки.

Фиг. 1 Относителен дял на продажбите на групите хранителни стоки за 2010 г.



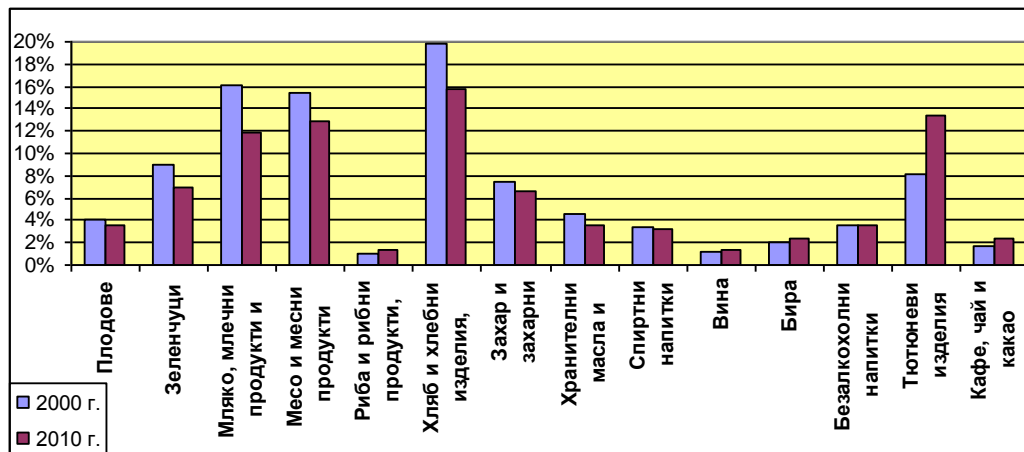
Източник: НСИ и собствени изчисления

Продажбите на дребно на захарните и сладкарските изделия заемат почти еднакъв дял с този на зеленчуците (8%), докато продажбите на плодове са с двойно по-малък дял. Това съотношение е показателно за нездравословния начин на хранене на населението. Би трябвало делът на плодовете и зеленчуците да преобладава над продажбите на захарни изделия. Но причините за тази аномалия се крият и в намаленото производство на първите в

страната, относително високите цени поради преобладаващия дял на вноса и непрекъснатото обедняване на населението.

За периода 2000–2010 г. няма драстични изменения в структурата на продадените хранителни стоки, което е видно от **фигура 2**. Драстично увеличение в продажбите има само при тютюневите изделия. Зад тази аномалия се крие резкия скок в цените им през последните години и преференциалната политика на държавата спрямо тютюнопроизводителите. Тоталната забрана на тютюнопушенето на обществени места от 2012 г. вероятно ще намали в бъдеще относителния дял на продажбите на тютюневите изделия. В първите три групи стоки с най-висок дял се наблюдава относително намаление – за хляба и хлебните изделия с четири пункта, за млякото и млечните изделия, както и месото и месните изделия с три пункта, а при зеленчуците – с два пункта. Останалите групи хранителни стоки запазват почти непроменен относителния си дял.

Фиг. 2 ИЗМЕНЕНИЕ В ОТНОСИТЕЛНИЯ ДЯЛ НА ПРОДАЖБИТЕ НА ДРЕБНО ПО ГРУПИ ХРАНИТЕЛНИ СТОКИ (2010 г./2000 г.)

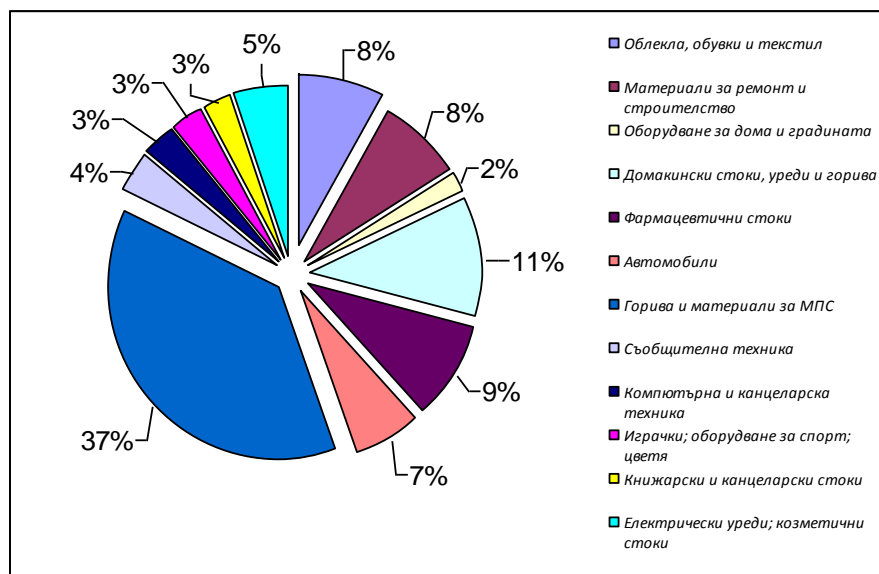


Източник: НСИ и собствени изчисления

За периода 2000–2010 г. при нехранителните стоки повече от пет пъти е увеличен обема на продажбите на тютюневи изделия (518%), четворно са увеличени продажбите на кафе, чай и какао (423%) и на риба, рибни продукти и ракообразни (405%). Продажбите на дребно на напитките също бележат значителен ръст – бира (360%), вино (341%), безалкохолни напитки (318%) и спиртни напитки (298%). Останалите групи стоки също имат увеличение в обема на продажбите, като най-слабо нарастването е при млякото, млечните продукти и яйцата (236%). Причината за това е ежегодното намаление в производството на мляко в страната, поради затихващите функции на животновъдството и влагането в производство на мляко на прах. От друга страна, професията на пастира е вече дефицитна, а за електронен пастир са нужни немалко средства и други природни условия.

При продажбите дребно на нехранителните стоки от **фигура 3** е видно, че с най-голям относителен дял са пет големи групи стоки: горива и резервни части за МПС (37%), домакински стоки, уреди и горива (11%), фармацевтични стоки (9%), облекла, обувки и текстил (8%) и материали за ремонт и строителство (8%). Причината горивата и резервните части да заемат такъв открояващ се относителен дял са фрапиращо високите цени на горивата и огромният брой автомобили втора употреба, които непрекъснато заливат пазара у нас.

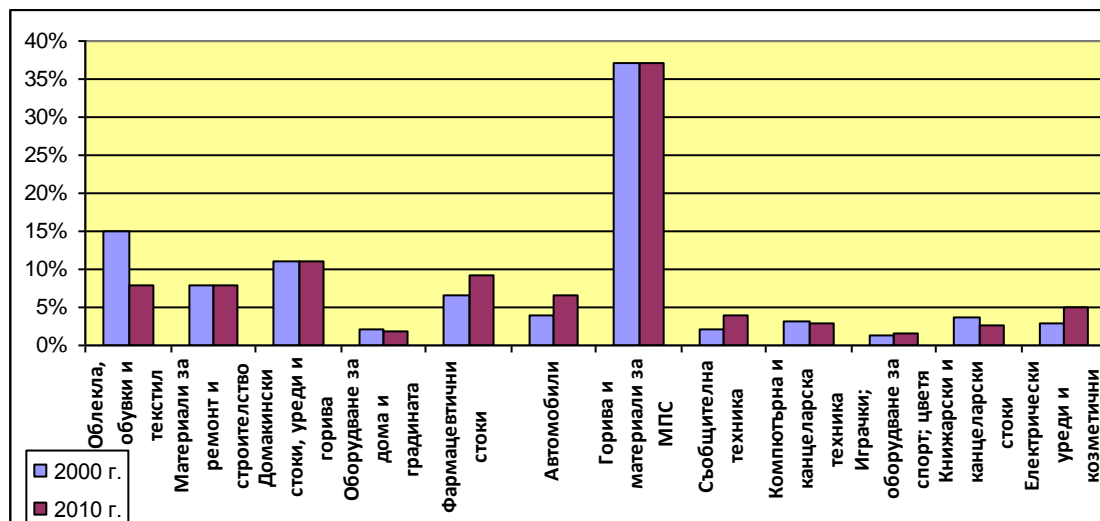
Фиг. 3 Относителен дял на продажбите на основните групи нехранителни стоки (2010 г.)



Източник: НСИ и собствени изчисления

Група на фармацевтични, медицински и ортопедични стоки е също с висок относителен дял отново поради непрекъснатото нарастване на цените им на пазара на дребно и увеличаващата се заболяемост на населението. От **фигура 4** е видно, че относителният дял на продажбите на дребно на облекла, обувки и текстил намалява, докато на фармацевтичните стоки, автомобилите и електрическите уреди е увеличен през 2010 г. спрямо 2000 г.

Фиг. 4 Изменение в относителния дял на продажбите на дребно по групи нехранителни стоки (2010 г./2000 г.)



Източник: НСИ и собствени изчисления

За периода 2000-2010 г. повече от пет пъти се увеличават продажбите на следните групи нехранителни стоки: дълготрайни стоки за свободното време и отдих, музикални инструменти (584%), оптика и фотопринадлежности (542%), килими и други подови настилки (519%), лични принадлежности (508%) и автомобили (478%). Почти четири пъти са се покачили продажбите на радио- и телевизионните стоки (412%), фармацевтичните, медицински и ортопедични стоки (409%), стоки за игри и играчки; оборудване за спорт и къмпинг; цветя и домашни любимци (397%) и електрически уреди и принадлежности за лична хигиена; парфюмерийни и козметични стоки (392%). Останалите групи стоки също имат увеличение.

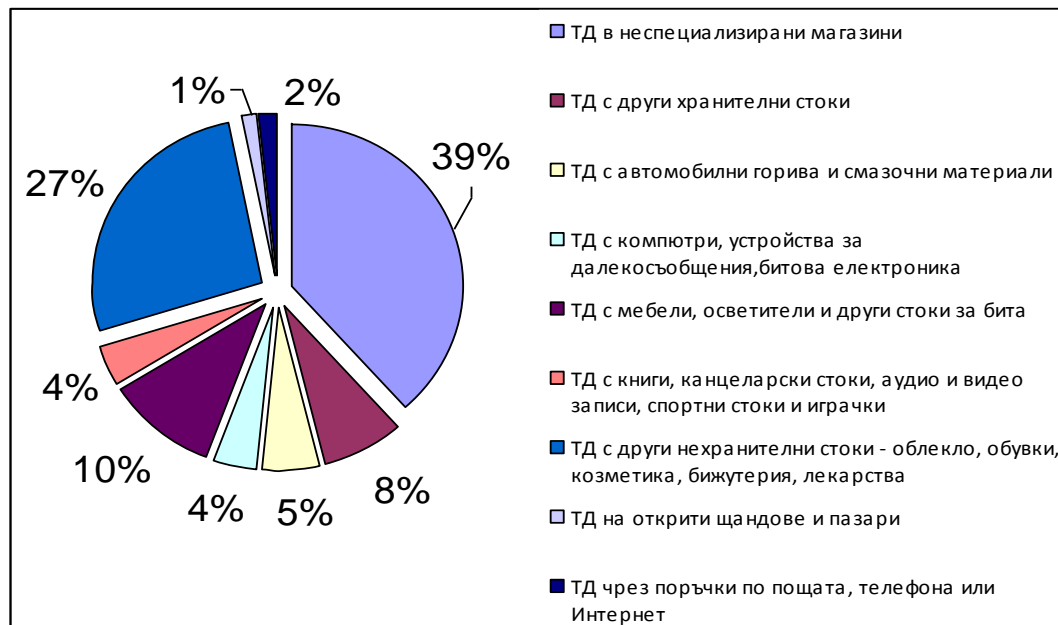
Трябва да се отбележи, че голямо влияние върху споменатите впечатляващи увеличения на продажбите през разглеждания 10-годишен период оказва нарастването на цените на хранителните и нехранителните стоки, респективно върху структурата на продажбите оказват влияние относителните цени на отделните групи стоки.

**Броят на предприятията и числеността на персонала** в отделните подсектори на сектор „Търговия на дребно” са дадени в **таблицата от ПРИЛОЖЕНИЕ 1**.

През 2009 и 2010 г. броят на предприятията от сектор „Търговия на дребно” намалява с 10,75%, а броя на заетите – с 8,3%. През 2011 г. броят на предприятията е 67001 и спада с още 2,5%, а броят на заетите е 305347 и леко се увеличи (с 1%) поради извършващата се концентрация на търговията на дребно.

Данните показват, че през периода 2008-2011 г. намалява както броят на предприятията (с 13 317), така и броят на заетите в тях (с 38 759 души). Изключение правят заетите в аптеките, магазините с медицински и ортопедични материали, търговията по интернет и др. Най-много търговски работници има в търговията на дребно в неспециализирани магазини предимно с хранителни стоки (117 028 души) и съставляват 39% от общия брой заети в сектора (фигура 5). След тях с относителен дял от 27% са заетите в търговията с други нехранителни стоки – облекло, обувки, козметика, бижутерия и лекарства (82 719 души). На трето място по относителен дял от 10% са заетите в търговията с мебели, осветителни тела и други стоки за бита (31 974 души). Немалък относителен дял от 8% имат заетите в търговията на дребно с други хранителни стоки (23 672 души). Останалите пет вида търговия на дребно са символично представени с относителен дял до 5% на заетите в тях търговски работници.

Фиг. 5 Относителен дял на заетите в сектор „Търговия на дребно” по подсектори (2011 г.)



Източник: НОИ

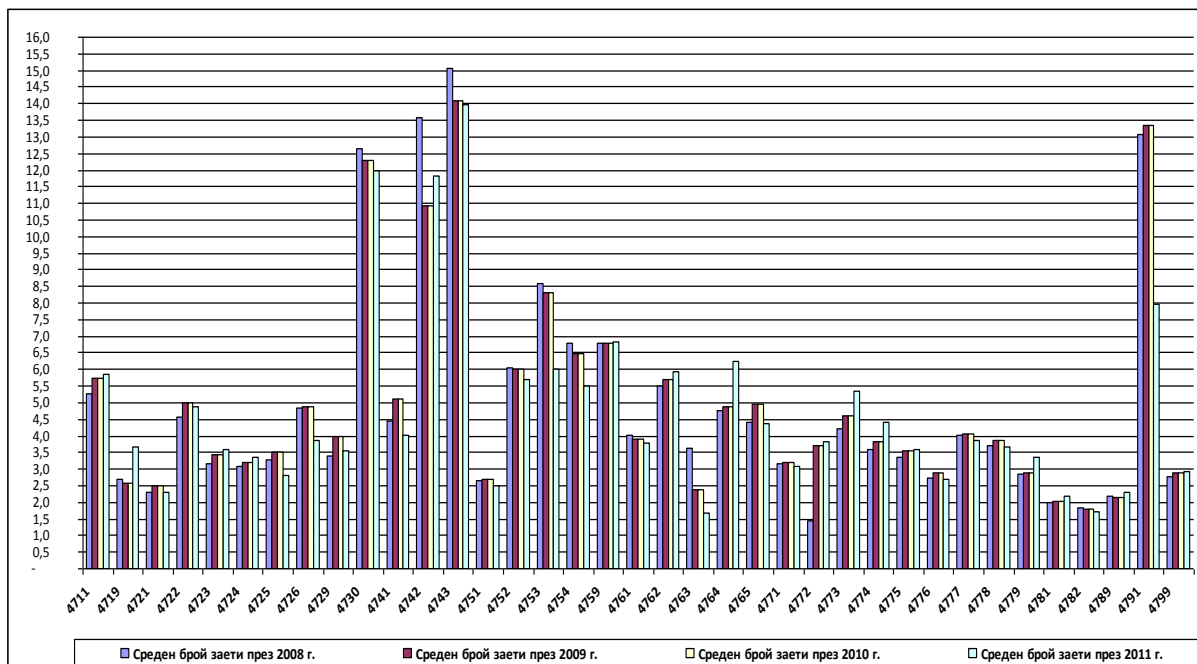
През последните четири години няма съществена промяна в структурата на заетите в търговските предприятия по подсектори. Единствено повишаването на доходите и излизането от дълбоката и трайна икономическа криза би могло да промени сегашната ситуация. Прогнозите сочат, че в близките пет години това едва ли ще се случи.

От ПРИЛОЖЕНИЕ 1 е видно, че през 2011 г. най-голям е **броят на търговските предприятия** за търговия на дребно в неспециализирани магазини предимно с хранителни стоки, напитки и тютюневи изделия (15 766 броя), които са почти една четвърт (24%) от предприятията в сектора. Основните два фактора, който влияят върху крайно неравномерното структурно разпределение на предприятията според вида на продаваните стоки е огромната им фрагментация и ниската покупателна способност на голяма част от населението в страната. Въпреки продължаващото обедняване на населението, търсенето на жизнено необходими стоки ще продължава и в бъдеще. Следващите три подсектора, които се открояват след първия са „Търговия на дребно с облекло“ (12%), „Търговия на дребно в неспециализирани магазини с разнообразни стоки“, (10%) и „Търговия на дребно с други нехранителни стоки, некласифицирана другаде“, (19%) и потвърждават този извод. Останалите подсектори са с относителен дял от 0% до 4 %, което показва, че специализираните търговски предприятия трудно намират място на българския пазар.

**Средносписъчният състав** на търговските предприятия в сектор „Търговия на дребно“ е 4.2 души през 2008 г. и леко се увеличава до 4.6 души през 2011 г. Ниското равнище на разглеждания показател красноречиво показва липсата на административен капацитет в огромна част от търговските предприятия.

Средносписъчният брой на наетите по отделни подсектори на сектор „Търговия на дребно“ е даден на **фигура 6**, като кода и наименованието на подсекторите са дадени непосредствено след нея. Най-голям е средносписъчният брой на заетите в следните три подсектора: „Търговия на дребно с битова електроника“ (13,96 души за 2011 г.), „Търговия на дребно с автомобилни горива и смазочни материали“ (12,00 души) и „Търговия на дребно с телефонни апарати и други устройства за далекосъобщения“ (11,84 души).

Фиг. 6 Средносписъчен брой на заетите в сектор „Търговия на дребно“ по подсектори, 2008 – 2011 г.



Източник: НОИ и собствени изчисления

| КИД,2008. | Наименование на подсекторите в сектор „Търговия на дребно”   |
|-----------|--|
| 4711      | Търговия на дребно в неспециализирани магазини предимно с хранителни стоки, напитки и тютюневи изделия |
| 4719      | Търговия на дребно в неспециализирани магазини с разнообразни стоки                                    |
| 4721      | Търговия на дребно с плодове и зеленчуци   |
| 4722      | Търговия на дребно с месо и месни продукти   |
| 4723      | Търговия на дребно с риба и други морски храни   |
| 4724      | Търговия на дребно с хляб, хлебни, захарни и сладкарски изделия  |
| 4725      | Търговия на дребно с напитки   |
| 4726      | Търговия на дребно с тютюневи изделия  |
| 4729      | Търговия на дребно с други хранителни стоки  |
| 4730      | Търговия на дребно с автомобилни горива и смазочни материали   |
| 4741      | Търговия на дребно с компютри, периферни устройства за тях и програмни продукти                        |
| 4742      | Търговия на дребно с телефонни апарати и други устройства за далекосъобщения                           |
| 4743      | Търговия на дребно с битова електроника  |
| 4751      | Търговия на дребно с текстил и галантерийни стоки  |
| 4752      | Търговия на дребно с железария, бои и плоско стъкло  |
| 4753      | Търговия на дребно с тапети, килими и други стенни и подови покрития                                   |
| 4754      | Търговия на дребно с битови електроуреди   |
| 4759      | Търговия на дребно с мебели, осветители и други стоки за бита, неклассифицирани другаде                |
| 4761      | Търговия на дребно с книги   |
| 4762      | Търговия на дребно с вестници и канцеларски стоки  |
| 4763      | Търговия на дребно с аудио и видео записи  |
| 4764      | Търговия на дребно със спортни стоки   |
| 4765      | Търговия на дребно с игри и играчки  |
| 4771      | Търговия на дребно с облекло   |
| 4772      | Търговия на дребно с обувки и кожени изделия   |
| 4773      | Търговия на дребно с лекарства и други фармацевтични стоки   |
| 4774      | Търговия на дребно с медицински и ортопедични стоки  |
| 4775      | Търговия на дребно с парфюмерийни и козметични стоки и тоалетни принадлежности                         |
| 4776      | Търговия на дребно с цветя, растения, семена, торове, домашни любимци и храни за тях                   |
| 4777      | Търговия на дребно с часовници и бижутерия   |
| 4778      | Търговия на дребно с други нехранителни стоки, неклассифицирана другаде                                |
| 4779      | Търговия на дребно в магазини с употребявани стоки   |
| 4781      | Търговия на дребно на открити щандове и пазари с хранителни стоки, напитки и тютюневи изделия          |
| 4782      | Търговия на дребно на открити щандове и пазари с текстил, облекло и обувки                             |
| 4789      | Търговия на дребно на открити щандове и пазари с други стоки   |
| 4791      | Търговия на дребно чрез поръчки по пощата, телефона или Интернет                                       |
| 4799      | Търговия на дребно извън търговски обекти, неклассифицирана другаде                                    |

С изключение на десет подсектора, всички останали са със средносписъчен състав под средния за сектора. Тези данни показват, че големите хипермаркети и търговски вериги преобладаващо търгуват със стоки от тези 10 подсектора. С изключение в подсектор „Търговия на дребно с тапети, килими и други стенни и подови покрития“, в останалите подсектори броят



на средносписъчния състав на наетите през наблюдавания четиригодишен период се запазва и в близките години не се очаква промяна. При условие, че се ускорят фалитите на дребните търговски фирми в големите градове и чуждите търговски вериги успеят да се настанят в по-малките селища, то тогава би могло да има увеличение на средния брой наети в по-дългосрочен план.

Следващ показател, характеризиращ състоянието на сектор „Търговия на дребно“ е разходът за **дълготрайни материални активи**. За периода 2005-2009 г. разходите за дълготрайни материални активи спадат само през последната година, но това не се отразява на общото им увеличение, което е повече от три пъти за разглеждания период.

**Таблица 3** Дълготрайни материални активи в хил.лева в сектор „Търговия на дребно”

| Сектор по КИД2008 г.   | 2005 г. | 2006 г. | Индекс на растеж | 2007 г. | Индекс на растеж | 2008 г. | Индекс на растеж | 2009 г. | Индекс на растеж | Общ индекс спрямо 2005 г. |
|--|---------|---------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|---------------------------|
| 47 Търговията на дребно, без търговия с автомобили и мотоциклети | 1093986 | 1562465 | 1,43             | 2472603 | 1,58             | 4274357 | 1,73             | 3960788 | 0,93             | 3,62                      |

Източник: НСИ

Това показва, че сектор „Търговия на дребно” ще продължава своето развитие и в дългосрочен план, поради бързата възвръщаемост на вложените средства за този вид дейност за разлика от други икономически дейности, например в селското стопанство.

От друга страна, ако се управлява от ръководител с необходимите търговски умения, не се налагат големи **инвестиции**, а вложеният капитал за относително кратко време носи приходи.

**Таблица 4** Инвестиции в хил.лева в сектор „Търговия на дребно”

| Сектор по КИД2008 г.   | 2005 г. | 2006 г. | Индекс на растеж | 2007 г.   | Индекс на растеж | 2008 г.   | Индекс на растеж | 2009 г. | Индекс на растеж | 2010 г. | Индекс на растеж |
|--|---------|---------|------------------|-----------|------------------|-----------|------------------|---------|------------------|---------|------------------|
| 47 Търговията на дребно, без търговия с автомобили и мотоциклети | 457 758 | 691 526 | 1,51             | 1 017 358 | 1,47             | 1 151 583 | 1,13             | 898 856 | 0,78             | 767 142 | 0,85             |

Източник: НСИ

Данните от **таблица 4** още веднъж красноречиво показват свиването на икономиката след 2008 г. дори и в търговията. Въпреки бързото развитие през периода от 2005 г. до кризата, обаче, общият ръст на инвестициите до 2010 г. е само 65% поради тежкото икономическо състояние в страната. Пример в обратното отношение са търговските предприятия от системата на ЦКС. През този период не малко от тях вместо да „свиват знамената”, за да изчакват по-добри дни взеха рисково, но печелившо решение да инвестират. Това спомогна да оцелеят и да продължат своето икономическо развитие въпреки тежките последици от кризата. Ето с такива нестандартни решения се печелят пазари и се устоява на чуждата търговска експанзия.

### 2.1.2. СТРУКТУРА НА ТЪРГОВСКАТА МРЕЖА ПО РАЙОНИ И ГРУПИ СТОКИ

Разгледано е структурното изменение в броя на специализираните магазини в сектора според вида на продаваните стоки. На **таблица 6** те са представени в двете големи групи стоки – хранителни и нехранителни. В периода 2000-2010 г. относителният дял на магазините за

хранителни стоки намаляват от 47% на 38% от общия брой магазини, а тези за нехранителни стоки се увеличават от 53% на 62%. Тенденцията е, че **ще продължат да се развиват и утвърждават големите търговски обекти - хипер- и супермаркети от търговските вериги.** Ще се увеличава и броят на специализираните магазини, на удобните магазини и на дискаунтите.

**Таблица 5** Брой магазини в България

|                 | 2000  | 2001   | 2002   | 2003   | 2004    | 2005    | 2006    | 2007    | 2008    | 2009    | 2010    |
|-----------------|-------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Магазини</b> | 98192 | 101597 | 102228 | 103298 | 105 241 | 106 564 | 108 798 | 109 691 | 111 370 | 121 039 | 130 102 |
| За ХС           | 45947 | 47174  | 46804  | 47051  | 46 834  | 45 888  | 45 518  | 45 136  | 43784   | 45 930  | 48 877  |
| За неХС         | 52245 | 54423  | 55424  | 56247  | 58407   | 60676   | 63280   | 64555   | 67 586  | 75 109  | 81 225  |

Източник НСИ, 2012

Тенденцията е към **непрекъснато повишаване броя на търговските обекти.** Общият брой магазини през 2010 г. е увеличен спрямо 2009 г. със 7,5%, като тези за хранителни стоки – с 6,4%, а за нехранителните – с 8,1%. Броят на магазините по групи стоки в края на 2010 г. е даден в таблица 6.

**Таблица 6** Търговски обекти за продажби на дребно към 31.12.2010 година (брой)

| Вид и стокова специализация на магазините            | 2010 г.        |
|--|----------------|
| <b>Общ брой магазини в т.ч.</b>                      | <b>130 102</b> |
| <i>За храни, напитки и тютюневи изделия от тях:</i>  | <b>48 877</b>  |
| Неспециализирани с разнообразни хранителни стоки     | 32 841         |
| Плодове и зеленчуци                                  | 2 930          |
| Месо и месни продукти                                | 1 340          |
| Риба и рибни продукти                                | 460            |
| Хляб и хлебни изделия                                | 2 260          |
| Захар и захарни сладкарски изделия                   | 2 118          |
| Алкохолни и безалкохолни напитки                     | 2 576          |
| <i>За нехранителни стоки от тях:</i>                 | <b>81 225</b>  |
| Неспециализирани с разнообразни нехранителни стоки   | 14 469         |
| Текстилни изделия                                    | 2 879          |
| Облекло  | 18 076         |
| Обувки и кожени изделия                              | 3 835          |
| Мебели, осветителни тела и стоки за домакинството    | 3 530          |
| Електродомакински уреди, радио- и телевизионни стоки | 2 047          |
| Железария, бои и стъкла                              | 2 960          |
| Книги, вестници и книжарски стоки                    | 2 875          |
| Строителни и отоплителни материали                   | 1 883          |
| Парфюмерия и козметика                               | 3 178          |
| Автомобили, мотоциклети и резервни части за тях      | 5 676          |
| Аптеки, оптики и санитарни магазини                  | 5 281          |
| Бензиностанции                                       | 2 766          |
| Газостанции  | 607            |

Източник: НСИ

Структурата на разпределение на магазините в шестте района на България показва, че най-голям е техният брой в Югозападен район (31,5%). Това се обяснява с присъствието на нашата столица с многобройно население, което е с тенденция да обхване една трета от населението. Южен централен район с наличието на втория по големина град Пловдив е също с добре развита търговия на дребно и с 19,7% дял от общия брой на магазините. С най-малък дял на магазините (10,1%) е Северозападният район на България, където е налице и най-високата безработица.

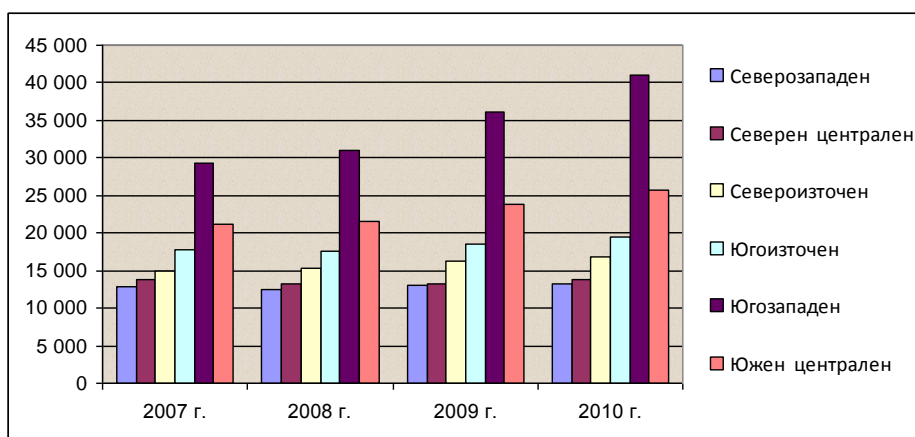
Таблица 7 Магазини за продажби на дребно за периода 2007–2010 г. по райони на планиране (брой)

| Статистически район                         | Общо           |                |                |                |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
|   | 2007 г.        | 2008 г.        | 2009 г.        | 2010 г.        |
| <b>Общо за страната в т.ч.</b>              | <b>109 691</b> | <b>111 370</b> | <b>121 039</b> | <b>130 102</b> |
| <i>Северна и Югоизточна България</i>        | <i>59 202</i>  | <i>58 841</i>  | <i>61 087</i>  | <i>63 398</i>  |
| Северозападен район                         | 12 835         | 12 527         | 13 086         | 13 175         |
| Северен централен район                     | 13 765         | 13 280         | 13 240         | 13 817         |
| Североизточен район                         | 14 913         | 15 385         | 16 303         | 16 685         |
| Югоизточен район                            | 17 689         | 17 649         | 18 458         | 19 541         |
| <i>Югозападна и Южна централна България</i> | <i>50 489</i>  | <i>52 529</i>  | <i>59 952</i>  | <i>66 704</i>  |
| Югозападен район                            | 29 325         | 30 976         | 36 091         | 41 027         |
| Южен централен район                        | 21 164         | 21 553         | 23 861         | 25 677         |

Източник: НСИ

За 3 години (2010/2007) общият брой на магазините нараства с 18,6%. Отделните райони показват различни темпове на растеж. С най-голям растеж е Югозападният район – с почти 40%, следван от Южен централен район – с 21,3%, Северен централен – с 11,9%; Североизточен – с 11,8%, Югоизточен – с 10,5% и Северозападен – с 2,6%. Последният район е с тревожно нисък темп на нарастване броя на магазините и се нуждае от сериозна икономическа стратегия за подобряване на цялата икономическа инфраструктура.

Фиг. 7 Магазини за продажба на дребно за 2007–2010 г. по райони на планиране (брой)



Източник: НСИ и собствени изчисления

Устойчивото разрастване на магазинната мрежа във всички райони на страната, макар и с различни темпове на растеж за всеки един от тях, предполага засилено търсене на работна ръка през следващия петгодишен период. При нарастващата конкуренция между тях основен фактор за повишаване приходите от продажби е квалификацията на наетите в сектора. Често срещана гледка е богато зареден търговски обект, разположен на място достъпно за огромен поток от клиенти и въпреки това не реализира продажби. Не може винаги да се търсят оправдания в ниската покупателна способност на населението поради икономическата стагнация. Добрият продавач - консултант винаги съумява да привлече вниманието на клиента и да го провокира да закупи стока, която смята за прекалено скъпа или ненужна за него. Без квалифициран и мотивиран за работа персонал все по-често търговските обекти ще приличат на музей, т.е. случайно попаднали в тях клиенти ще разглеждат прекрасно аранжираните стоки и ще напускат с празни ръце и икономисани парични средства. Разбира се, продавачите не са единствените виновни. Освен тях отговорност за този негативен резултат имат специалистите по маркетинг и реклама, средния мениджърски състав и ръководителите на търговските

предприятия. Най-голяма отговорност имат последните, когато разчитат единствено на уменията на продавачите и спестяват разходи за наемане и обучаване на останалите специалисти, необходими за търговската дейност.

Анализът на структурата на магазинната мрежа показва различия в двете основни групи – хранителни и нехранителни стоки. Нека анализираме разпределението на **търговската мрежа за хранителни стоки** по райони на планиране, представено в таблица 8.

**Таблица 8** Магазини за продажби на дребно на хранителни стоки (2007-2010 г.) по райони на планиране (брой)

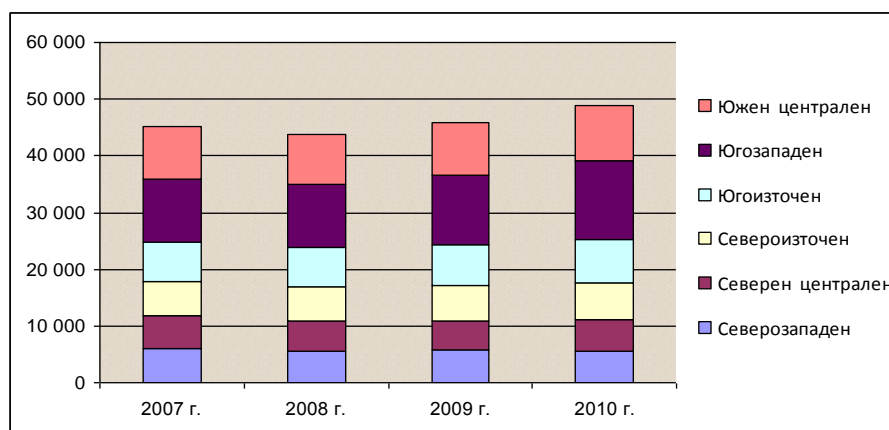
| Статистически район                         | Храни, напитки и тютюневи изделия |               |               |               |
|---|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|
|   | 2007 г.                           | 2008 г.       | 2009 г.       | 2010 г.       |
| <b>Общо за страната в т.ч.</b>              | <b>45 136</b>                     | <b>43 784</b> | <b>45 930</b> | <b>48 877</b> |
| <i>Северна и Югоизточна България</i>        | <i>24 847</i>                     | <i>23 824</i> | <i>24 370</i> | <i>25 249</i> |
| Северозападен район                         | 5 985                             | 5 488         | 5 718         | 5 596         |
| Северен централен район                     | 5 841                             | 5 472         | 5 269         | 5 507         |
| Североизточен район                         | 5 957                             | 5 897         | 6 222         | 6 409         |
| Югоизточен район                            | 7 064                             | 6 967         | 7 161         | 7 737         |
| <i>Югозападна и Южна централна България</i> | <i>20 289</i>                     | <i>19 960</i> | <i>21 560</i> | <i>23 628</i> |
| Югозападен район                            | 11052                             | 11 042        | 12 310        | 13 914        |
| Южен централен район                        | 9 237                             | 8 918         | 9 250         | 9 714         |

Източник: НСИ

Магазините за хранителни стоки имат плавна тенденция на увеличение и скок през 2010 г. Верижният индекс 2010/2009 е 106,4%, а останалите индекси са съответно 2009/2008 – 104,9%, а 2008/2007 е дори отрицателен (-97%). По райони броят на магазините за хранителни стоки в продължение на 3 години е нараснал с 2862 в Югозападния, с 673 магазина в Югоизточния, с 477 магазина в Южен централен, с 452 в Североизточния, в Северозападния е нараснал само с 10 магазина, а в Северен централен дори е намалял с 334, което е тревожна тенденция.

Броят на търговските обекти с преобладаващ дял на хранителни стоки отбелязва най-висок ръст в Югозападния район и това не е случайно явление. С приемането на България в ЕС се отвори широко вратите за инвазията в сектора на международните търговски вериги. Причината те първоначално да се насочат в този район на планиране е концентрацията на работна ръка в него поради обезлюдяването на селата и миграция на населението от малките селища към големите градски центрове и най-вече в столицата.

**Фиг. 8** Магазини за продажба на дребно на хранителни стоки по райони на планиране(брой)



Източник: НСИ и собствени изчисления

В близко бъдеще предстои навлизането на търговските вериги и в по-малките градове на страната. Най-важните фактори за успешна търговия са засиления клиентопоток и възможност за избор на по-високо квалифицирани специалисти, които са налице точно в Югозападния район. Относително по-ниската безработица и по-високите доходи са необходима предпоставка за повишената покупателна способност на населението в този район. От друга страна, в Северозападния и Северен централен район броят на търговските обекти намалява драстично най-вече поради масовите фалити на дребните собственици на „гаражни магазини”. Причината за тези фалити е промяната в законодателството за забрана за търгуване с хранителни стоки в места без необходимите хладилни витрини и неспазване на санитарните изисквания при тяхната продажба. Нелоялната конкуренция и обедняването на населението също оказват немалко влияние за тези негативни процеси в сектора.

Разпределението на **търговската мрежа за нехранителни стоки** по райони на планиране за периода 2007–2010 г. е представено в таблица 9.

**Таблица 9** Магазини за продажби на дребно на нехранителни стоки за периода 2007-2010 г. по райони на планиране (брой)

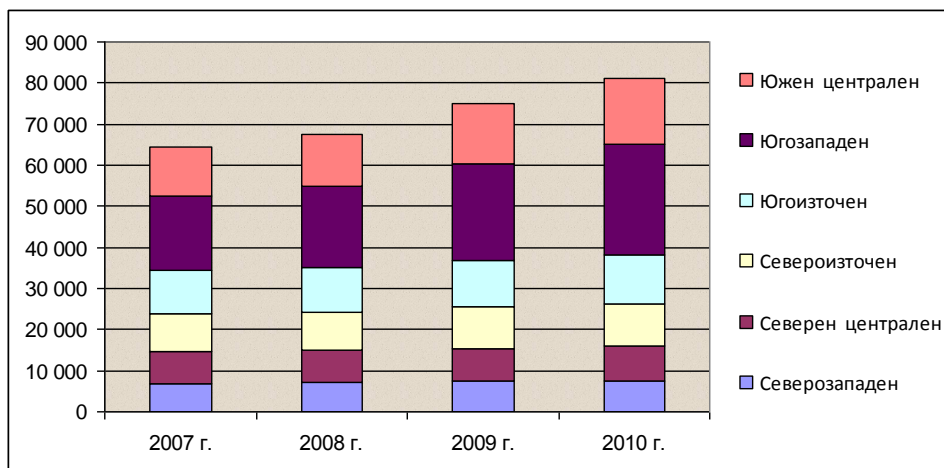
| Статистически район                         | Нехранителни стоки |               |               |               |
|---|--------------------|---------------|---------------|---------------|
|   | 2007 г.            | 2008 г.       | 2009 г.       | 2010 г.       |
| <b>Общо за страната в т.ч.</b>              | <b>64 555</b>      | <b>67 586</b> | <b>75 109</b> | <b>81 225</b> |
| <i>Северна и Югоизточна България</i>        | <i>34 355</i>      | <i>35 017</i> | <i>36 717</i> | <i>38 149</i> |
| Северозападен район                         | 6 850              | 7 039         | 7 368         | 7 579         |
| Северен централен район                     | 7 924              | 7 808         | 7 971         | 8 310         |
| Североизточен район                         | 8 956              | 9 488         | 10 081        | 10 456        |
| Югоизточен район                            | 10 625             | 10 682        | 11 297        | 11 804        |
| <i>Югозападна и Южна централна България</i> | <i>30 200</i>      | <i>32 569</i> | <i>38 392</i> | <i>43 076</i> |
| Югозападен район                            | 18 273             | 19 934        | 23 781        | 27 113        |
| Южен централен район                        | 11 927             | 12 635        | 14 611        | 15 963        |

Източник: НСИ

През наблюдавания период броят на търговските предприятия, специализирани в продажбите на нехранителни стоки непрекъснато расте, независимо от стагнацията в икономиката. В групата магазини за нехранителни стоки тенденцията е към много по-голям растеж. Общият брой през 2010 г. е нараснал абсолютно спрямо 2007 г. с 16 670 или базисният индекс е 125,8%. Картината по райони е следната: Югозападен район с абсолютно увеличение с 8 840 магазина или индекс на нарастване – 148,4% ; Южен централен – с 4036 магазина или индекс 133,8%; Североизточен – с 1500 магазина и индекс 116,7%; Югоизточен – 1179 или 111%; Северозападен 729 или 110,6%; Северен централен - с 386 или индекс 104,8%.

Отново неравномерното разпределение на броя на нехранителните магазини по райони на планиране и разликите в степента на нарастването им през периода 2007 – 2010 г. се дължи на миграцията на населението от малките селища към столицата. Струпването на голям брой хора доведе до бум и в жилищното строителство. Това, от своя страна, води до необходимост от специализирани магазини за стоки както за строителството, така и за бита. На фигура 9 е представен броят на магазини за нехранителни стоки по райони на планиране и тяхното изменение за периода 2007 – 2010 г.

Фиг. 9 Магазини за продажба на дребно на нехранителни стоки по райони на планиране (брой)



Източник: НСИ и собствени изчисления

При обобщаване на резултатите от проведените изследвания на българския пазар, могат да се направят следните изводи:

- Продажбите на дребно през 2010 г. достигнаха 19 млрд. EUR (в т.ч. за храни – над 3,5 млрд. EUR). Средногодишният ръст през последните пет години е 7–8%, но се очаква до 2020 г. той да намалее и да бъде около 4-5%. Броят на магазините е нараснал с 20 411.
- По-бързо нарастват магазините за нехранителни стоки.
- По отношение на регионалното разпределение, най-голямо нарастване имат магазините и за хранителни, и за нехранителни стоки в Югозападния район. Тревожни тенденции се наблюдават в Северозападния район с малко увеличение на броя на магазините (с 2,6%) и абсолютно намаляване на броя на магазините за нехранителни стоки в Северен централен район.

Мястото на продажбите на сектор „Търговия на дребно” спрямо търговската дейност като цяло е дадено в таблица 10.

Таблица 10 Оборот в икономическа дейност „Търговия“, в т.ч. по сектори

| Продукти                                  | 2000 г.            | 2008 г.             | 2009 г.             | 2000 г.    | 2008 г.    | 2009 г.    |
|---|--------------------|---------------------|---------------------|------------|------------|------------|
| Търговия - общо                           | 22617 млн.лв       | 89373 млн.лв        | 72614 млн.лв        | 100%       | 100%       | 100%       |
| Търговия на едро                          | 16741 млн.лв       | 60153 млн.лв        | 48737 млн.лв        | 74%        | 67%        | 67%        |
| <b>Търговия на дребно</b>                 | <b>3339 млн.лв</b> | <b>21390 млн.лв</b> | <b>19276 млн.лв</b> | <b>15%</b> | <b>24%</b> | <b>27%</b> |
| Търговия с автомобили, рез.части и горива | 2537 млн.лв        | 7830 млн.лв         | 4601 млн.лв         | 11%        | 9%         | 6%         |

Източник: НСИ

**Оборотът в търговията** на дребно нарасна, промени се и неговата структура. Продажбите от нехранителни стоки нарастват по-бързо от тези на хранителните стоки. Търговията на дребно е с нарастващ относителен дял и от 15% в общия оборот в търговията през 2000 г. достига до 27% през 2009 г. Под влияние на икономическата криза през 2009 г. намалява общият оборот в абсолютно изражение и по видове търговия.

Тенденциите на внедряване на модерна търговия могат да се проследят в таблица 11.



ТАБЛИЦА 11 СТРУКТУРА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА НА ТЪРГОВИЯТА НА ДРЕБНО В БЪЛГАРИЯ

| Показатели                 | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Модерна търговия на дребно | 25%     | 31%     | 34%     | 40%     |
| Малки магазини             | 60%     | 57%     | 56%     | 51%     |
| Други                      | 15%     | 12%     | 10%     | 9%      |

Източник: Адаптирано по ATKearney

Постоянно се отварят модерни обекти на веригите магазини и същевременно се закриват малки неефективни бакалии и други стари квартални и гаражни магазини. Изследването на структурата на търговията на дребно показва, че модерните формати през 2010 г. ще се повишат до 40% главно за сметка на намаляването на малките магазини. В някои сегменти пазарът вече е консолидиран – техническите стоки в три големи фирми „Техномаркет” (49%), „Технополис” (28%) и „Зора” (10%) за бързооборотни потребителски стоки, продавани в големите супермаркети и хипермаркети. Расте и делът на продаваните собствени марки (private labels) на търговците. Повишава се силата на предприятията за търговия на дребно в канала за дистрибуция.

Дотук може да се направи изводът, че **структурата на търговските формати в България не е в добро състояние, понеже доминират малките магазини и равнището на концентрация е ниско.**

### 2.1.3. ИЗНОС, ВНОС И ТЪРГОВСКО САЛДО ПО СЕКТОРИ НА СТАНДАРТНАТА ВЪНШНОТЪРГОВСКА КЛАСИФИКАЦИЯ (SITC)

Влиянието на глобалната икономическа и финансова криза върху българската икономика е значително. Търсенето на местно ниво е засегнато от рязък спад в притоците на капитал, което доведе до почти напълно прекратяване на кредитния ръст, докато износьт бе засегнат от рецесията в търговските партньори на България. Износьт и произвежданата продукция рязко намаляха, но вносьт се понижи още повече и през 2010 г. балансът по текущата сметка е намалал наполовина. През 2010 г. брутният вътрешен продукт на България се понижи с 3%, сочи изследване на „УниКредит Груп” за Централна и Източна Европа. След значителния икономически застой в страните от региона икономистите на УниКредит Груп предричат плавно възстановяване на икономическия ръст от 1.1% догодина.

ТАБЛИЦА 12 Внос на стоки и материали (млн. лева)

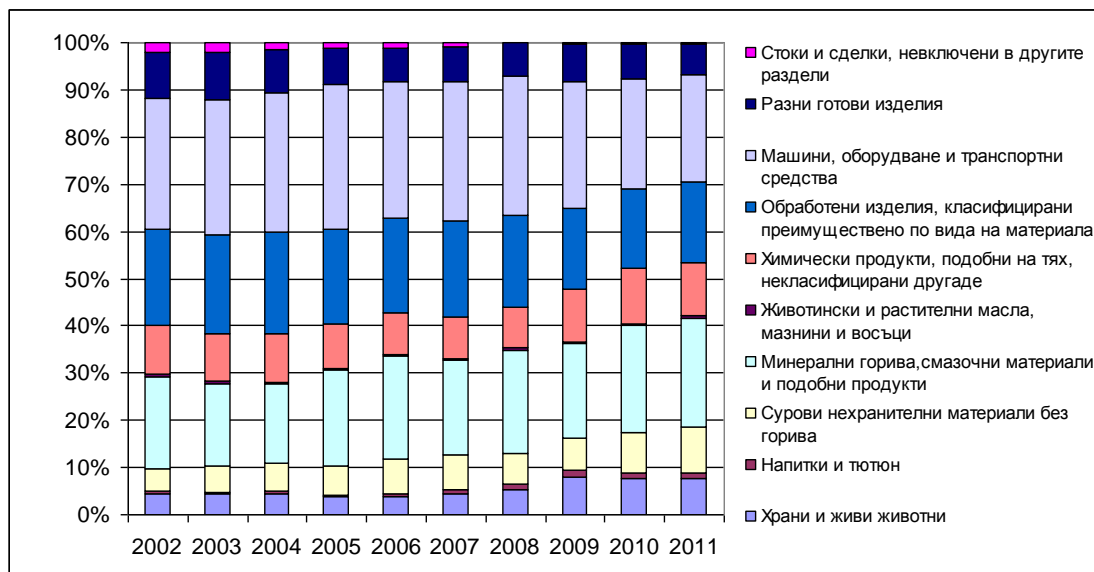
| Сектори на SITC                                 | 2002 г.         | 2003 г.         | 2004 г.         | 2005 г.         | 2006 г.         | 2007 г.         | 2008 г.         | 2009 г.         | 2010 г.         | 2011 г.         |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>ОБЩО:</b>                                    | <b>16 450,9</b> | <b>18 796,6</b> | <b>22 725,8</b> | <b>28 687,6</b> | <b>36 142,4</b> | <b>42 756,9</b> | <b>49 079,9</b> | <b>33 005,4</b> | <b>37 639,5</b> | <b>45 660,9</b> |
| Храни и живи животни                            | 744,7           | 824,1           | 1 007,2         | 1 125,0         | 1 412,8         | 1 944,4         | 2 645,7         | 2 625,3         | 2 857,4         | 3 446,9         |
| Напитки и тютюн                                 | 100,7           | 79,9            | 113,5           | 99,0            | 133,8           | 352,9           | 475,0           | 476,0           | 495,3           | 553,1           |
| Сурови нехранителни материали без горива        | 733,7           | 1041,7          | 1 361,2         | 1 760,5         | 2 728,3         | 3 168,9         | 3 290,9         | 2 253,1         | 3 220,0         | 4 485,1         |
| Минерални горива, смазочни материали            | 3 219,6         | 3 285,5         | 3 795,4         | 5 781,0         | 7 884,7         | 8 504,1         | 10 723,8        | 6 599,5         | 8 487,3         | 10 519,5        |
| Животински и растителни масла, мазнини и восъци | 102,3           | 77,3            | 78,0            | 88,2            | 91,8            | 135,7           | 187,2           | 136,2           | 171,0           | 211,8           |
| Химически продукти                              | 1 692,1         | 1 875,7         | 2 357,8         | 2 722,9         | 3 187,0         | 3 760,2         | 4 316,3         | 3 692,8         | 4 407,6         | 5 190,0         |
| Обработени изделия                              | 3 375,4         | 3 951,5         | 4 912,0         | 5 782,5         | 7 262,3         | 8 805,0         | 9 512,3         | 5 684,1         | 6 356,0         | 7 720,6         |
| Машины, оборудване и                            | 4 534,1         | 5 390,2         | 6 714,6         | 8 792,6         | 10 484,3        | 12 614,6        | 14 485,5        | 8 845,3         | 8 750,4         | 10 470,1        |

|                                      |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| транспортни средства                 |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| Разни готови изделия                 | 1 629,3 | 1 896,7 | 2 063,6 | 2 192,6 | 2 559,8 | 3 040,0 | 3 393,0 | 2 613,2 | 2 776,0 | 2 932,6 |
| Стоки и сделки<br>невключени другаде | 319,0   | 374,0   | 322,5   | 343,3   | 397,6   | 431,1   | 50,2    | 79,9    | 118,5   | 131,2   |

Източник: НСИ

През последните десет години се наблюдава ежегодно покачване на вноса във всички сектори, като общото увеличение е повече от три пъти. Изключение е резкият спад на вноса през 2009 г. спрямо предходната година, като единствено в два сектора: „Храни и живи животни” и „Напитки и тютюн” има задържане.

Фиг. 10 Структура на вноса в България по групи стоки (2002-2011 г.)



Източник: НСИ

С най-висок относителен дял през последните години е вносът в България на минерални горива, смазочни материали и други подобни продукти, а делът на вноса на машини, оборудване и транспортни средства намалява. Трети по относително тегло е секторът на обработените изделия, който също се свива през последните години. Забелязва се увеличение в дела на сурови нехранителни материали, тъй като техният внос е нараснал повече от пет пъти през периода 2002-2011 г.

Българският износ на храни и напитки за 2011 г. е 989.7 млн. EUR по данни на БНБ. Традиционно той е насочен към съседни страни и към търговски партньори от ЕС. Новата икономическа формация БРИК представлява огромен пазар, към който страната ни трябва да се насочи през следващите години. Въпреки трудностите от географски характер – голямото разстояние до Китай, Индия и Бразилия и фрагментираният български сектор – малките фирми, които не покриват капацитета, необходим за БРИК, трябва да се търсят ниши за българските производители и търговци.

Таблица 13 Износ на стоки и материали (млн. лева)

| Сектори на СИТС                          | 2002 г.         | 2003 г.         | 2004 г.         | 2005 г.         | 2006 г.         | 2007 г.         | 2008 г.         | 2009 г.         | 2010 г.         | 2011 г.         |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>ОБЩО:</b>                             | <b>11 857,9</b> | <b>13 041,9</b> | <b>15 617,1</b> | <b>18 514,6</b> | <b>23 493,2</b> | <b>26 426,9</b> | <b>29 736,4</b> | <b>22 881,6</b> | <b>30 435,0</b> | <b>39 560,0</b> |
| Храни и живи животни                     | 982,7           | 868,7           | 1 056,0         | 1 258,0         | 1 340,5         | 1 475,9         | 2 424,2         | 2 373,9         | 3 261,2         | 3 787,1         |
| Напитки и тютюн                          | 275,3           | 273,2           | 366,6           | 352,7           | 355,0           | 478,5           | 584,1           | 676,9           | 679,1           | 795,8           |
| Сурови нехранителни материали без горива | 709,2           | 817,3           | 959,6           | 1 179,8         | 1 678,4         | 1 769,6         | 1 934,4         | 1 650,5         | 2 647,9         | 3 959,1         |
| Минерални горива, смазочни материали     | 1161,3          | 1 088,5         | 1 601,0         | 2 396,7         | 3 636,4         | 3 888,1         | 4 889,5         | 2 956,8         | 4 111,5         | 5 421,2         |

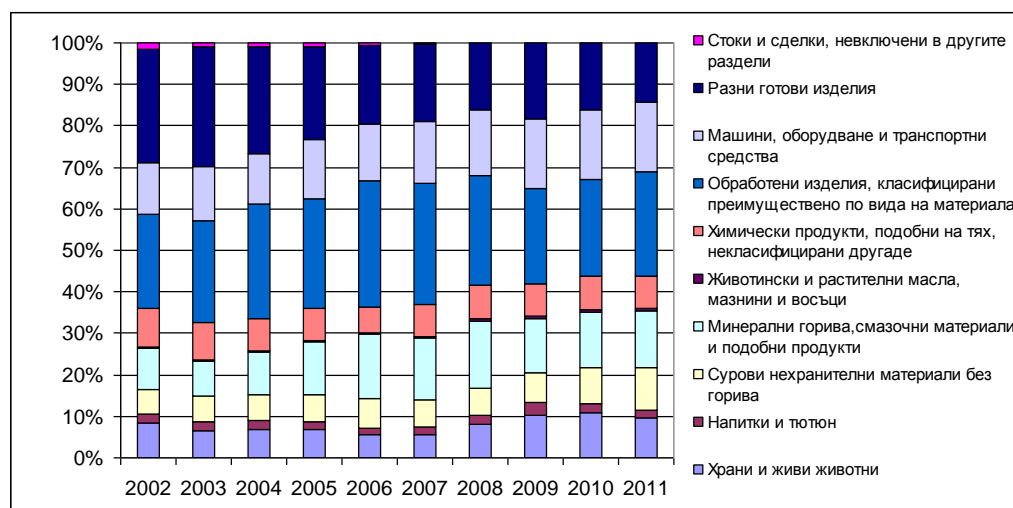
|   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Животински и растителни масла, мазнини и восъци | 33,1    | 23,7    | 46,5    | 56,0    | 54,2    | 71,6    | 146,0   | 154,8   | 203,0   | 294,3   |
| Химически продукти                              | 1 104,2 | 1 180,0 | 1 202,3 | 1 407,7 | 1 495,5 | 2 053,6 | 2 386,1 | 1 759,4 | 2 424,1 | 3 122,1 |
| Обработени изделия                              | 2 676,8 | 3 214,3 | 4 304,1 | 4 905,8 | 7 143,6 | 7 750,8 | 7 871,9 | 5 263,8 | 7 062,4 | 9 850,5 |
| Машини, оборудване и транспортни средства       | 1 475,8 | 1 701,4 | 1 929,7 | 2 633,1 | 3 163,8 | 3 947,2 | 4 680,1 | 3 853,3 | 5 094,5 | 6 683,7 |
| Разни готови изделия                            | 3 242,3 | 3 749,1 | 4 010,2 | 4 124,7 | 4 494,5 | 4 936,6 | 4 800,3 | 4 166,1 | 4 921,6 | 5 595,4 |
| Стоки и сделки невключени другаде               | 197,2   | 125,7   | 141,1   | 200,1   | 131,3   | 55,0    | 19,8    | 26,1    | 29,7    | 50,8    |

Източник: НСИ

По данни от МИЕТ стокообменът между България и Индия нараства с 45% през 2011 г. спрямо 2010 г. като достигна 173.3 млн. USD. Търговското салдо е положително за България от износ – 88 млн. USD срещу внос – 85.3 млн. USD. Изнасяме плодови консерви, минерални и газирани води, семена от ананас, копър и кориандръ, сирене, кашкавал, вина и спиртни напитки. От Индия внасяме захар, кафе, маслодайни семена и плодове, пипер - сушен или млян, сушени зеленчуци. Търговията с Китай е 1346 млн. USD през 2011 г., което е с 49% повече спрямо 2010 г. Износът е 402.7 млн. USD, а вносът – 943.2 млн. USD. Изнасяме вино, консервирани плодове, семена за парфюмерията, плодови сокове, месо, зърнени култури тютюн, млечни продукти, птиче месо и яйца. От Китай внасяме земеделски, градинарски и лесовъдни машини, растителни сокове и екстракти, фъстъци, консервирани плодове и зеленчуци. За Бразилия изнасяме вино, розово масло и сладкарски изделия. Внасяме кафе и чай, захар (захарна тръстика), цитрусови плодове. Търговията с Русия, която традиционно бе много оживена и в последствие намаляваща е на път отново да се възстанови. Обширният руски пазар крие рискове, но също така може да даде огромни възможности за търговците.

Износът на готови изделия намалява като относителен дял спрямо 2002 г. и това се дължи на слабото ни вътрешно производство. С най-голям относителен дял е износът на обработени изделия. Повече от шест пъти в сравнение с 2002 г. е скочил износът на сурови нехранителни материали, защото не могат да се продават в магазинната мрежа на дребно без предварителна обработка. Затова е необходима развита преработваща промишленост, която също е в застои в кризата, като всички останали сектори в икономиката ни. Има голяма опасност в близките години България да заприлича на „магазин с тотална разпродажба”. Да се разпродадат на безценица малкото останали действащи промишлени предприятия или поради липса на далновидна политика да се доведат до фалит.

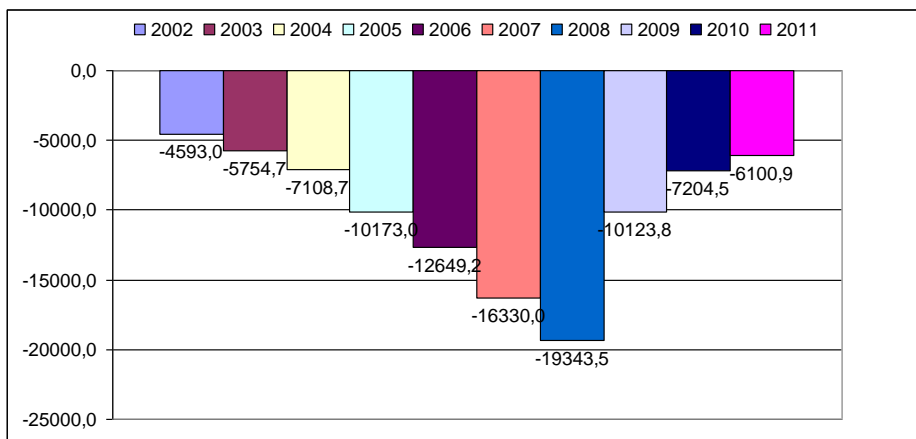
Фиг. 11 Структура на износа на стоки и материали от България



Източник: НСИ

Като ярко доказателство на горните констатации е отрицателното ни търговско салдо през последните години. Единственият положителен елемент е намаляването му след кризата в абсолютен размер, но въпреки това все още не се достига размерът му през 2002 г.

Фиг. 12 ТЪРГОВСКО САЛДО ЗА ПЕРИОДА 2002 - 2011 г. (млн. лв.)



Източник: НСИ

Тенденцията за превес на вноса пред износа на стоки ще продължава и през следващото десетилетие.

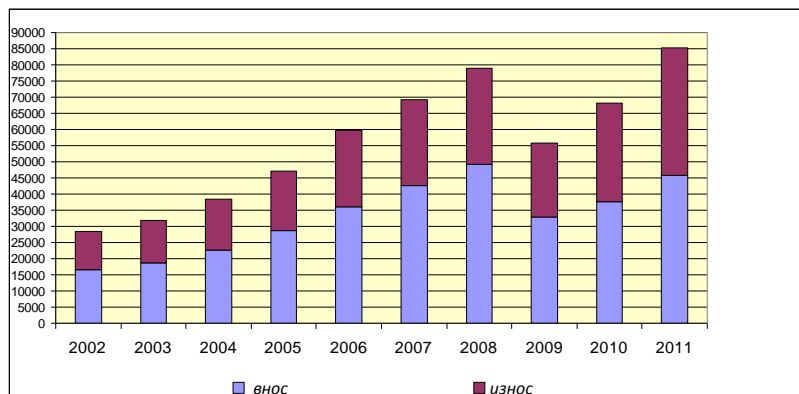
Таблица 14 Външнотърговски оборот

| (млн. лева)       | 2002 г.  | 2003 г.  | 2004 г.  | 2005 г.  | 2006 г.  | 2007 г.  | 2008 г.  | 2009 г.  | 2010 г.  | 2011 г.  |
|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>ВНОС</b>       | 16 450,9 | 18 796,6 | 22 725,8 | 28 687,6 | 36 142,4 | 42 756,9 | 49 079,9 | 33 005,4 | 37 639,5 | 45 660,9 |
| <b>ИЗНОС</b>      | 11 857,9 | 13 041,9 | 15 617,1 | 18 514,6 | 23 493,2 | 26 426,9 | 29 736,4 | 22 881,6 | 30 435,0 | 39 560,0 |
| <b>ОБЩ ОБОРОТ</b> | 28 308,8 | 31 838,5 | 38 342,9 | 47 202,2 | 59 635,6 | 69 183,8 | 78 816,3 | 55 887,0 | 68 074,5 | 85 220,9 |
| <b>САЛДО</b>      | 4 593,0  | 5 754,7  | 7 108,7  | 10 173,0 | 12 649,2 | 16 330,0 | 19 343,5 | 10 123,8 | 7 204,5  | 6 100,9  |

Източник: НСИ и собствени изчисления

Независимо, че обемът на външнотърговския оборот се покачва ежегодно през целия наблюдаван период, с изключение на 2009 г., то отрицателното търговско салдо расте до 2008 г. и след това бележи трайна тенденция на намаление. Този положителен резултат се дължи на по-бързите темпове на нарастване на износа на стоки, отколкото на вноса. Това е следствие, от една страна, на влошеното икономическо състояние на търговските предприятия и недостига им на средства за покупки на стоки отвън, а от друга страна, на засилен интерес на външни купувачи към българските стоки, поради относително ниските цени на износ спрямо тези на европейските пазари.

Фиг. 13 Външнотърговски оборот (млн.лв.)



Източник: НСИ

През 2011 г. общият оборот вече надминава този през 2008 г., което показва ясно стабилизиране на международния търговски пазар. Като втори положителен елемент е приблизителното изравняване на относителния дял на вноса и износа, което не е валидно за предходните години.

#### 2.1.4. ВОДЕЩИ ПРЕДПРИЯТИЯ В СЕКТОРА

В сектор „Търговия на дребно” водещите предприятия с аранжирани според приходите от продажби. От таблица 15 може да се види, че другите показатели като коефициент на ефективност и брой заети се различават по ранг. Така например Максима, Баумакс, Ван Холдинг (Фантастико) и Практикер с по-малка численост на персонала постигат по-висок оборот.

ТАБЛИЦА 15 Водещи предприятия през 2010 г. в сектор „Търговия на дребно”

| № по ред | Предприятие                   | Населено място | Код по КИД-2008 | Заети, брой   | Приходи, хил.лева | Коефициент на ефективност |
|----------|-------------------------------|----------------|-----------------|---------------|-------------------|---------------------------|
| 1.       | Билла България ЕООД           | София          | 4711            | 4 385         | 469 854           | 107.15                    |
| 2.       | Технополис България ЕАД       | София          | 4743            | 1 519         | 279 358           | 183.91                    |
| 3.       | Пикадили ЕАД                  | Варна          | 4711            | 2 617         | 222 796           | 85.13                     |
| 4.       | Максима България ЕООД         | София          | 4711            | 1 173         | 115 953           | 98.85                     |
| 5.       | ЦБА Търговия ЕООД             | В. Търново     | 4711            | 1 222         | 112 625           | 92.16                     |
| 6.       | Практикер ЕООД                | София          | 4759            | 809           | 108 427           | 134.03                    |
| 7.       | Пени Маркет България ЕООД     | Столник        | 4719            | 888           | 108 057           | 121.69                    |
| 8.       | Баумакс България ЕООД         | София          | 4753            | 432           | 77 248            | 178.81                    |
| 9.       | Европа ВН ЕООД                | София          | 4711            | 624           | 76 528            | 122.64                    |
| 10.      | Ван Холдинг ЕООД              | София          | 4711            | 535           | 72 131            | 134.82                    |
| 11.      | Коме ООД                      | София          | 4711            | 587           | 57 509            | 97.97                     |
| 12.      | Ейвън козметикс България ЕООД | София          | 4791            | 73            | 46 075            | 631.16                    |
|          | <b>ОБЩО:</b>                  |                |                 | <b>14 864</b> | <b>1 746 561</b>  | <b>117.50</b>             |

Източник: БСК

Водещите предприятия в сектор „Търговия на дребно” по приходи от дейността са преобладаващо в подсектор „Търговия на дребно в неспециализирани магазини предимно с хранителни стоки, напитки и тютюневи изделия”. От данните в таблица 15 е видно, че връзката между показателите „заети” и „приходи” не е точно право пропорционална, т.е. важна е производителността на труда на заетите в търговските предприятия. Това най-ясно проличава в търговското предприятие „Ейвън козметикс България” ЕООД, където коефициентът на ефективност е най-висок, въпреки че броят на заетите е далеч под броя на останалите водещи предприятия. Този факт още веднъж показва значимата роля на човешкия фактор за просперитета на предприятието. Ръководителите, които отчитат, че само работната сила носи принадлежна стойност и влагат инвестиции в нея могат да разчитат на повишаване приходите от дейността си. В повечето случаи първата стъпка, която работодателите предприемат при необходимост от свиване на разходите, е съкращаването на персонала. Така те „убиват кокошката, която снася златните яйца”, вместо да подобрят организацията на работа, да реструктурират дейността и не на последно място да вложат средства за квалификация и преквалификация на работниците и служителите си. Всеки работодател би се възползвал при възможност за оценка на компетенциите на ключовите длъжности на своите работници и

служители. Тя ще му подсказва кои точно са „талантите” в предприятието, за да ги мотивира и задържи, кои са „работните му коне”, които да обучи допълнително, за да използва потенциала им в правилна посока и кои са неподходящи за организацията в момента, за да ги съкрати. Следователно, въвеждането на компетентностните модели в търговските предприятия е един от основните лостове, които биха подобрили рязко производителността на труда на заетите в тях. Това е един от правилните пътища за преодоляване на конкуренцията и оцеляване на пазара.

---

### *Основни изводи и тенденции за значимостта на сектора:*

---

От направения анализ за значението и структурата на сектор „Търговия на дребно” може да се направят следните изводи:

1/ През периода 2000-2010 г. се извършва процес на концентрация с ускореното развитие на модерни формати – супермаркети, хипермаркети, молове. Материалната база на търговията се променя качествено – проектират се и се въвеждат непрекъснато нови търговски площи и иновационни технологии. Основен формат е търговската верига. Благодарение на веригите броят на магазините се увеличава, тъй като те отварят често нови обекти.

2/ Извършва се интернационализация на търговията на дребно чрез навлизането у нас на чуждестранни търговски вериги, чрез които се разнообразява стоковият асортимент и се подобрява обслужването. Печалбите на тези предприятия се изнасят и се използват в чужбина. В резултат на голямата конкуренция много наши еднолични търговци фалират поради изградените в близост търговски обекти.

3/ Големите търговски вериги оказват натиск върху българските производители на потребителски стоки за ниски цени на доставките. Печалбата между производители, търговци на едро и търговци на дребно се пререструктурира в нови пропорции в полза на последните. Силата отива в търговията на дребно.

4/ Броят на заетите в търговията на дребно нараства абсолютно и относително, но търговските работници се квалифицират под средното равнище на образование и са със заплата под средната за страната. Общо секторът се нуждае от по-висока квалификация – по-високо образование, по-силно стимулиране, по-гъвкава почасова заетост, по-добри условия на труд и грижи от страна на ръководството с оглед на по-висока производителност на труда и по-висока култура на търговското обслужване.

---

## **2.2. ОСНОВНИ ФАКТОРИ, ВЛИЯЕЩИ ВЪРХУ РАЗВИТИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ – ТЕКУЩО СЪСТОЯНИЕ В СЕКТОРА**

---

### **2.2.1. ДЕМОГРАФСКИ ОСОБЕНОСТИ**

---

Според доклад<sup>2</sup> на Европейската комисия до 2060 г. почти една трета или 517 млн. от европейците ще са над 65-годишна възраст. Очаква се възрастовата структура на ЕС да се промени драстично през следващите десетилетия. Въпреки, че броят на населението ще се увеличи леко – от 502 млн. души през 2010 г. до 517 млн. души през 2060 г., то ще бъде много

---

<sup>2</sup> [http://ec.europa.eu/news/economy/120515\\_bg.htm](http://ec.europa.eu/news/economy/120515_bg.htm)



по-възрастно – предвижда се 30% от европейците да са на възраст над 65 години. По-големият брой на населението изправя европейските икономики и социални системи пред сериозни предизвикателства. От друга страна ще има по-малко хора в трудоспособна възраст – очаква се делът на населението на възраст между 15 и 64 години да намалее от 67% до 56%. На практика това означава, че вместо четирима, на всеки пенсиониран гражданин ще се падат само по двама работещи. Очаква се тези демографски промени да окажат значително влияние върху публичните финанси в ЕС. Въз основа на настоящите политики свързаните със застаряването публични разходи (пенсии, здравеопазване и социални грижи) се предвижда да нараснат с 4,1 процентни пункта от БВП между 2010 и 2060 г. – от 25% до около 29% от БВП. Прогнозите са, че само разходите за пенсии ще се увеличат от 11,3% до почти 13% от БВП през 2060 г. Докладът обаче отчита големи различия между страните – предимно по отношение на напредъка на всяка страна в областта на пенсионните реформи.

Накратко докладът потвърждава необходимостта от по-решителна политика за преодоляване на предизвикателствата, породени от застаряването на населението. Степента и темпото на застаряване зависят от продължителността на живота, раждаемостта и процесите на миграция в бъдеще. Предвижда се продължителността на живота да нарасне от 76,7 години през 2010 г. до 84,6 през 2060 за мъжете и от 82,5 до 89,1 за жените. Раждаемостта се очаква да се повиши незначително от 1,59 раждания на жена през 2010 г. до 1,71 през 2060 г. Общата нетна миграция към ЕС ще възлезе на около 60 млн. души до 2060 г.

## 2.2.2. УМЕНИЯ И КВАЛИФИКАЦИЯ НА ЗАЕТИТЕ В СЕКТОРА

---

Структурата на заетите в сектор „Търговия на дребно” по пол, възраст и райони на планиране определя текущото му състояние и проблемите, които подлежат на решаване в близко бъдеще. Връзката между квалификационната и възрастовата структура показва необходимостта от непрекъснато подобряване на обучението, както в образователната система, така и на работното място. Изменения в структурата на заетите очертава тенденциите в развитието на предприятията в сектора.

### 2.2.2.1. Структура на заетите по пол и възраст

Промяната във възрастовата и в половата структура на заетите в сектор „Търговия на дребно” през периода 2008 – 2011 г. може да бъде проследена в таблица 16. Анализът на данните за състоянието на структурата на заетите в сектор „Търговия на дребно” в периода 2008-2011 г. показва относителна устойчивост както в общия брой заети, така и в разпределението им по пол и възраст.

Първата особеност на сектора е **големият дял на работещите жени, който е един и същ във всички възрастови групи** (около 66%). Една от причините за това е, че за основните видове дейности в сектора не са необходими качества и умения, свързани с физиологията на човека, а по-скоро с психологическите умения и нагласи. Професията с най-голям относителен дял в сектора е „продавач-консултант”. Въпреки намалението в общия брой заети през последните четири години се наблюдава абсолютно и относително увеличение на заетите с тази професия - от 115 537 (35%) през 2008 г. на 141 665 бр. (47%) за 2011 г.<sup>3</sup> Основното качество, което се изисква за тази професия е умението да се общува с клиентите, което се отдава повече на жените.

---

<sup>3</sup> По данни на НОИ

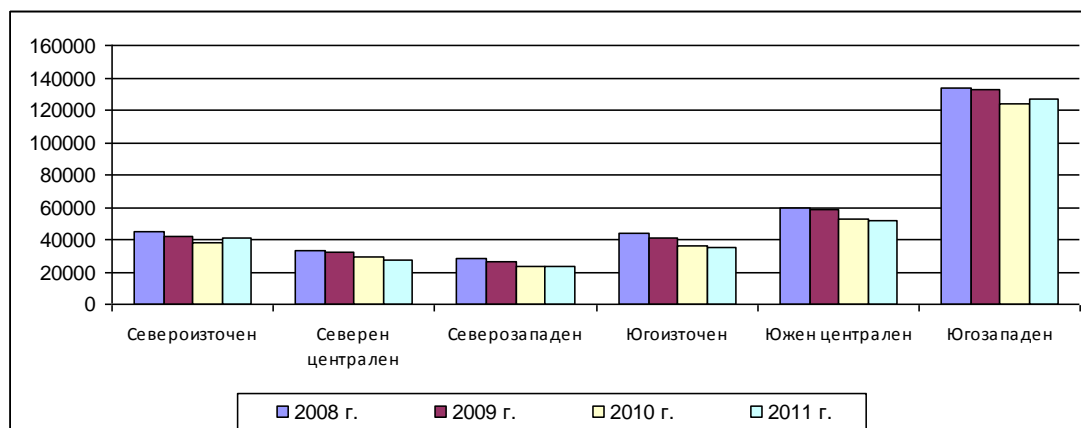
Таблица 16 Възрастова структура на заетите в сектор „Търговия на дребно”

|                                       | 15-24 г.      | 25-34 г.       | 35-44 г.      | 45-54 г.      | 55-64 г.      | Над 65 г.    | Общо           |
|---------------------------------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|--------------|----------------|
| <b>БРОЙ ЗАЕТИ, 2011 г.</b>            | <b>40 128</b> | <b>91 015</b>  | <b>81 748</b> | <b>56 481</b> | <b>30 724</b> | <b>4 461</b> | <b>304 557</b> |
| <b>В т.ч. – Мъже</b>                  | <b>13 424</b> | <b>29 200</b>  | <b>27 892</b> | <b>18 832</b> | <b>10 888</b> | <b>1 420</b> | <b>101 656</b> |
| – Жени                                | 26 704        | 61 815         | 53 856        | 37 649        | 19 836        | 3 041        | 202 901        |
| Дял от общата численост на заетите, % | 13%           | 30%            | 27%           | 18%           | 11%           | 1%           | 100%           |
| <b>В т.ч. – Мъже</b>                  | 4%            | 10%            | 9%            | 6%            | 4%            | 0%           | 33%            |
| – Жени                                | 9%            | 20%            | 18%           | 12%           | 7%            | 1%           | 67%            |
| <b>БРОЙ ЗАЕТИ, 2010 г.</b>            | <b>36 985</b> | <b>90 527</b>  | <b>84 442</b> | <b>56 240</b> | <b>31 661</b> | <b>5 492</b> | <b>305 347</b> |
| <b>В т.ч. – Мъже</b>                  | <b>12 486</b> | <b>28 355</b>  | <b>28 085</b> | <b>18 224</b> | <b>10 794</b> | <b>1 579</b> | <b>99 523</b>  |
| – Жени                                | 24 499        | 62 172         | 56 357        | 38 016        | 20 867        | 3 913        | 205 824        |
| Дял от общата численост на заетите, % | 12%           | 29%            | 28%           | 18%           | 11%           | 2%           | 100%           |
| <b>В т.ч. – Мъже</b>                  | 4%            | 9%             | 9%            | 6%            | 4%            | 1%           | 33%            |
| – Жени                                | 8%            | 20%            | 19%           | 12%           | 7%            | 1%           | 67%            |
| <b>БРОЙ ЗАЕТИ, 2009 г.</b>            | <b>46 618</b> | <b>101 882</b> | <b>86 221</b> | <b>60 543</b> | <b>32 523</b> | <b>4 327</b> | <b>332 114</b> |
| <b>В т.ч. – Мъже</b>                  | <b>14 797</b> | <b>32 639</b>  | <b>28 938</b> | <b>19 759</b> | <b>11 282</b> | <b>1 388</b> | <b>108 803</b> |
| – Жени                                | 31 821        | 69 243         | 57 283        | 40 784        | 21 241        | 2 939        | 223 311        |
| Дял от общата численост на заетите, % | 14%           | 31%            | 26%           | 18%           | 10%           | 1%           | 100%           |
| <b>В т.ч. – Мъже</b>                  | 4%            | 10%            | 9%            | 6%            | 4%            | 0%           | 33%            |
| – Жени                                | 10%           | 21%            | 17%           | 12%           | 6%            | 1%           | 67%            |
| <b>БРОЙ ЗАЕТИ, 2008 г.</b>            | <b>53 558</b> | <b>107 145</b> | <b>85 130</b> | <b>61 924</b> | <b>32 419</b> | <b>3 930</b> | <b>344 106</b> |
| <b>В т.ч. – Мъже</b>                  | <b>17 011</b> | <b>34 899</b>  | <b>28 712</b> | <b>20 212</b> | <b>11 397</b> | <b>1 359</b> | <b>113 590</b> |
| – Жени                                | 36 547        | 72 246         | 56 418        | 41 712        | 21 022        | 2 571        | 230 516        |
| Дял от общата численост на заетите, % | 16%           | 31%            | 25%           | 18%           | 9%            | 1%           | 100%           |
| <b>В т.ч. – Мъже</b>                  | 5%            | 10%            | 9%            | 6%            | 3%            | 0%           | 33%            |
| – Жени                                | 11%           | 21%            | 16%           | 12%           | 6%            | 1%           | 67%            |

Източник: НОИ

При анализ на данните за брой заети лица в търговските предприятия по региони се забелязва най-голямо струпване в Югозападния регион, следван от Южен централен. (фигура 14). Неравномерното разпределение на заетите по райони на планиране се дължи на засилената миграция от селските райони и малките градове към големите областни центрове.

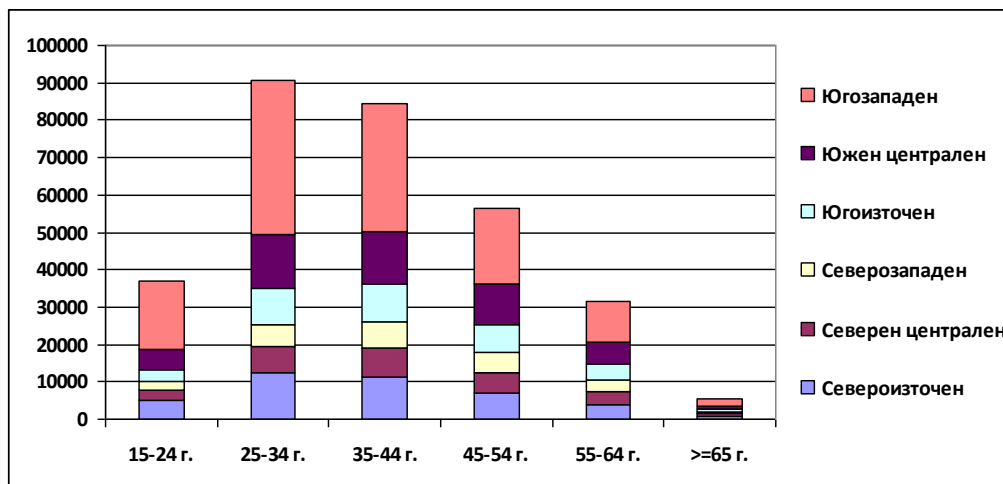
Фиг. 14 Брой на заетите в сектор „Търговия на дребно” по райони на планиране (2008–2011)



Източник: НОИ

От друга страна, разпределението на наетите по възраст е едно и също във всичките шест основни района на планиране. Това е изненадващ факт, като се отчита големият относителен дял на възрастното население в малките населени места и показва, че независимо от географския район, **в търговията на дребно се търсят и предпочитат да се наемат кадри под 44 г.** Ето защо има дефицит на продавач-консултанти в най-малките населени места, където преобладаващото население е в пенсионна възраст и липсват млади хора. В тези райони повечето търговските предприятия са собственици на еднолични търговци и са от тип „гаражни” магазини. Те са самоосигуряващи се лица, които съставляват една пета от всички заети в сектора. До 2020 г. техният брой се очаква силно да намалее поради навлизане на търговските вериги от тип „удобен магазин” в населените места от 3000 души. В такива селища само няколко месеца след откриване на кооперативен магазин от веригата „КООП” тези магазинчета не устояват на конкуренцията и фалират. По подобен начин при навлизане на търговската верига „Билла България” ЕООД в малките градове се стига до закриване на „гаражната” търговия със стоки от първа необходимост.

Фиг. 15 СТРУКТУРА НА ЗАЕТИТЕ ПО ВЪЗРАСТ В СЕКТОР „ТЪРГОВИЯ НА ДРЕБНО” ПО РАЙОНИ НА ПЛАНИРАНЕ, 2011



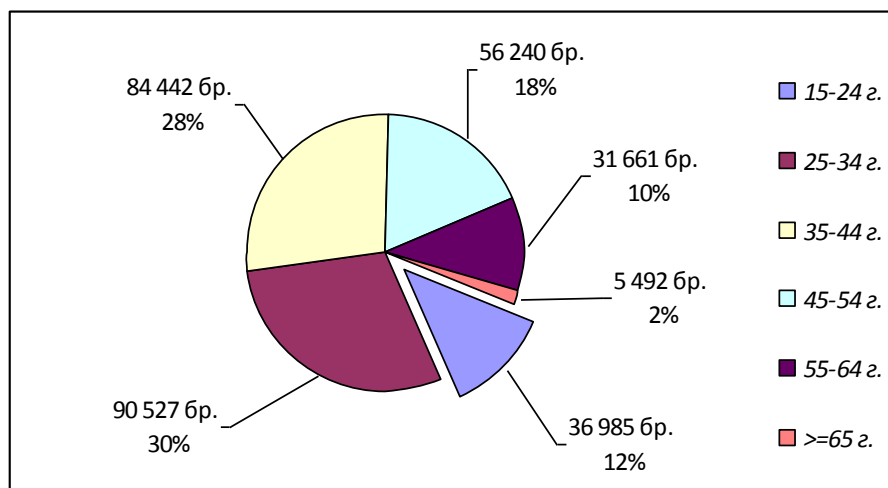
Източник: НОИ

Друга особеност, която се наблюдава в сектор „Търговия на дребно” е преобладаващият дял на заетите между 25 и 34 г. Въпреки ежегодното нарастване на средната възраст на населението в страната, в сектора се търсят и назначават най-много лица на възраст между 25 и 44 г. Това се отнася и за всички региони в страната без изключение (фигура 15).

От фигура 16 е видно, че немалък дял през 2011 г. (12%) имат заетите под 24 години, както и тези в предпенсионна възраст (10%). Това означава, че е възможна приемственост между поколенията и прилагане на менторството. В сектора преобладават (40%) заетите до 35 г., което показва че в него се осигуряват места предимно на млади хора и това допринася за намаляване на младежката безработица в страната. Почти половината наети в сектора поради ранното започване на работа нямат необходимата квалификация и достатъчен професионален опит да се справят с новите предизвикателства в сектор „Търговия на дребно”. Ето защо при тях е наложително да се прилагат различните форми на допълнителна квалификация и преквалификация, особено първата група от 15 до 24 години.

Поради ранното напускане на формалната образователна система на немалка част от заетите в сектора е задължително да се прилага ученето през целия живот.

Фиг. 16 РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА ЗАЕТИТЕ В СЕКТОР „ТЪРГОВИЯ НА ДРЕБНО” ПО ВЪЗРАСТ, 2011 ГОД.



Източник: НОИ

### 2.2.2.2. Структура на наетите по трудови правоотношения

Нека разгледаме разпределението в таблица 17 на наетите само по трудови правоотношения в сектор „Търговия на дребно”, които за 2011 г. съставляват 81% от всички заети в него. По отношение на категориите персонал, съвсем закономерно най-големият брой наети са в пета група „Персонал, зает с услуги за населението, търговията и охраната” (62%). Следва групата на наетите без изискващо се образование (15%).

Таблица 17 Квалификационна структура на наетите в сектор „Търговия на дребно” през 2011 г. според класовете на заеманите длъжности (НКПД)

| № по ред | Категория персонал   | Брой                      | Относителен дял, % |
|----------|--|---------------------------|--------------------|
| 1.       | Ръководители   | 7210                      | 3                  |
| 2.       | Специалисти  | 7547                      | 3                  |
| 3.       | Техници и приложни специалисти   | 9804                      | 4                  |
| 4.       | Помощен административен персонал   | 17545                     | 7                  |
| 5.       | Персонал, зает с услуги за населението, търговията и охраната              | 154973                    | 62                 |
| 6.       | Квалифицирани работници в селското, горското, ловното и рибното стопанство | 0                         | 0                  |
| 7.       | Квалифицирани работници и сродни на тях занаятчии                          | 6995                      | 3                  |
| 8.       | Машинни оператори и монтажници   | 6662                      | 3                  |
| 9.       | Професии, неизискващи специална квалификация                               | 37227                     | 15                 |
|          | <b>ОБЩО НАЕТИ:</b>   | <b>247963<sup>4</sup></b> | <b>100</b>         |

Източник: НОИ

Относително нисък е дялът на ръководителите и специалистите - само 6% от всички наети. Това още веднъж показва дефицита от подготвени експерти и анализатори по проучване на пазари и ефективността на търговията; от организатори по продажби и реклама и други. Търговски предприятия без такива специалисти нямат визия за бъдещото си развитие и

<sup>4</sup> Брой наети по трудови правоотношения в сектора

стихийността на пазара рано или късно ги отстранява. Групи шеста, седма и осма са също с малък относителен дял, но причината е не в дефицита на специалисти, а в липсата на необходимост от такива длъжности в търговската дейност.

При горното разпределение на наетите в сектора е ясно, че **преобладават специалистите със средно образование**, а около 20% от всички са дори и с по-ниско образование. Има остър дефицит на добре подготвени кадри и неслучайно в ЦПО ежегодно се обучават по специалността „продавач-консултант“ 2-ра квалификационна степен средно по 150 курсисти<sup>5</sup>, от които три четвърти са жени. Всяка година средно по 800 курсисти преминават няколкодневни или седмични обучения за повишаване на квалификацията си, от които две трети също са жени. Но това е крайно недостатъчно, като се има предвид, че наетите на тази длъжност за страната се увеличават от 115 537 души (42% от всички наети в сектора) през 2008 г. на 141 665 души (57% от всички наети в сектора) през 2011 г.<sup>6</sup> В групата на ръководителите през 2011 г. с най-голям относителен дял е длъжността „Управител, магазин“ (34%), следвана от „Ръководител отдел по маркетинг и търговия“ (30%), „Търговски директор“ (16%) и председатели на кооперативни организации (9%). За тези длъжности се изисква висше образование, но за да могат да изпълняват функциите на „топ“ мениджъри е необходима и допълнителна квалификация по предприемачество и мениджмънт (за 2011 г. в ЦПО са обучени 21 курсисти). И тук трябва да отбележим добрата практика в системата на Централния кооперативен съюз, където на всички новоизбрани председатели на кооперативни организации заедно с членовете на управителните и контролните съвети се предоставя обучение в тази насока по предварително утвърден от Управителния съвет на ЦКС годишен план за обучение. Той се състои от три модула. В първия модул новоизбраните председатели се запознават с кооперативната организация в качеството ѝ на кооперация, във втория модул – в качеството ѝ на предприятие, а в третия модул се обменят добри практики с водещи кооперативни организации в страната и чужбина. За първия модул е предвидена и дистанционна форма на обучение, което дава възможност на ръководителите да усвоят необходимите знания и умения без да прекъсват управленските си функции и задължения.

Към тази група от 2011 г. се причисляват и длъжностите „Мениджър продажби“, „Мениджър маркетинг и продажби“ и „Мениджър проучване на пазари“. Общо техния брой от 4 399 през 2008 г. се увеличава на 5040 през 2011 г., което показва нарастване в търсенето на такива специалисти.

Във втората класификационна група с най-голям и нарастващ относителен дял са наетите на длъжност „Магистър фармацевт“ (от 14% през 2008 г. на 28% през 2011 г.) и „Експерт, маркетинг“ (от 15% през 2008 г. на 22% през 2011 г.). Това показва повишено търсене и необходимост и от такива специалисти.

В третата група персонал с най-голям относителен дял са наетите на длъжност „Специалист продажби“, като броят има нараства както абсолютно, така и относително за периода 2008-2011 г. (от 18% на 32%). След тях се нареждат „Организатор, работа с клиенти“ (от 14% на 26%) и „Консултант, продажби“ (от 27% на 26%). Заетите на последната длъжност намаляват в абсолютен брой, но относително се увеличават. В бъдеще работата с клиенти ще бъде толкова важна и необходима за търговското предприятие, колкото и „продавач-консултантите“. Броят и относителният дял на аранжорите и декораторите на витрини е символичен (5% през 2011 г.).

---

<sup>5</sup> По данни на НАПОО

<sup>6</sup> По данни на НОИ

Все още тяхното значение за търговията не се отчита, но в бъдеще тези специалисти ще са търсени и желани в търговските предприятия.

В четвъртата група все още преобладават длъжностите „Касиер“ (от 53% през 2008 г. на 48% през 2011 г.) и „Снабдител, доставчик“ (от 27% през 2008 г. на 23% през 2011 г.). Трябва да отбележим, че тези „класически“ длъжности в търговката дейност са изчерпали своето значение, поради смяната на технологиите на търговските процеси както в доставката на стоки, така и в достъпа на клиентите до тях. Ето защо техният абсолютен брой ще продължава да намалява за сметка на продавач-консултантите и агент-купувачите.

В петата група освен основната длъжност „Продавач-консултант“, която заема 90% от всички наети в групата, трябва да споменем втората по относителен дял и това е „Обслужващ, бензиностанция“ (от 8% през 2008 г. на 15% през 2011 г.). Тя е доста разпространена в сектора, но за нея не се изисква специална квалификация. Обикновено се заема от млади хора, които нямат специална квалификация или преждевременно са прекъснали своето обучение.

### 2.2.2.3. Структура на заетите по трудови правоотношения

Разгледани са всички заети в сектор „Търговия на дребно“ и тяхното разпределение по групи персонал, вкл. и тези без професионална група, т.е. самоосигуряващите се лица. През периода 2008–2011 г. ясно се очертава в таблица 18 намаляване в броя на заетите в сектора в резултат от влошените икономически условия в страната. По-драстично е намалението на заетите в помощния административен персонал както и тези от шеста до десета категория персонал.

Таблица 18 Квалификационна структура на заетите в сектор „Търговия на дребно“ по категории персонал

| № по ред | Категория персонал   | 2008 г.<br>(брой) | 2009 г.<br>(брой) | 2010 г.<br>(брой) | 2011 г.<br>(брой) |
|----------|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 1.       | Ръководители   | 9 203             | 8 601             | 8 823             | 9 866             |
| 2.       | Специалисти  | 7 815             | 7 828             | 7 637             | 7 641             |
| 3.       | Техници и приложни специалисти   | 10 809            | 10 951            | 10 691            | 9 873             |
| 4.       | Помощен административен персонал   | 25 643            | 25 676            | 24 946            | 17 597            |
| 5.       | Персонал, зает с услуги за населението, търговията и охраната              | 160 522           | 147 729           | 135 960           | 155 302           |
| 6.       | Квалифицирани работници в селското, горското, ловното и рибното стопанство | 349               | 412               | 439               | 225               |
| 7.       | Квалифицирани работници и сродни на тях занаятчии                          | 8 047             | 7 536             | 7 576             | 6 770             |
| 8.       | Машинни оператори и монтажници   | 8 651             | 8 295             | 7 865             | 6 647             |
| 9.       | Професии, неизискващи специална квалификация                               | 50 010            | 54 790            | 47 910            | 40 104            |
| 10.      | Без професионална група  | 63 057            | 60 296            | 52 710            | 51 322            |
|          | <b>ОБЩО ЗАЕТИ:</b>   | <b>344 106</b>    | <b>332 114</b>    | <b>304 557</b>    | <b>305 347</b>    |

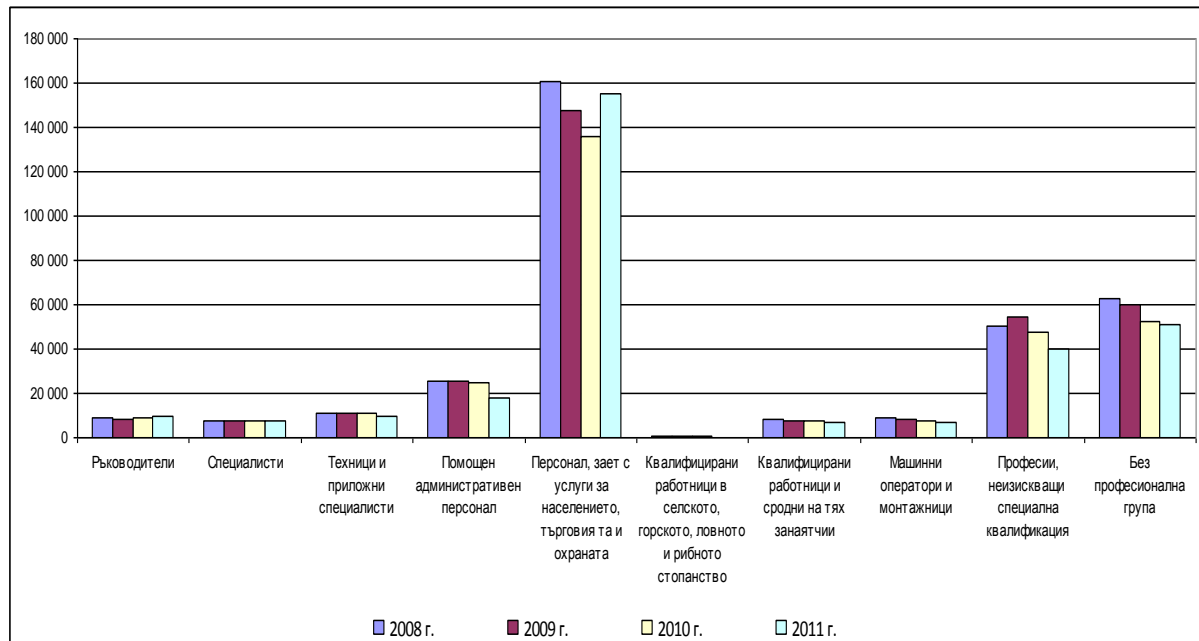
Източник: НОИ

За първа и пета категории персонал през 2011 г. се забелязва отново увеличение на заетите като при първата категория персонал дори се отчита повишение спрямо началото на периода. Това показва, че масовото навлизане на чужди търговски вериги веднага дава своето отражение върху структурата на заетите на пазара на труда. От друга страна, може да се направи и извода кои длъжности са ключови и работодателите ги запазват, дори по време на криза. Но това само временно решава проблемите на търговските предприятия. Без специалистите от втора и трета група не е възможно да се правят стратегии за бъдещо им развитие, както и да се внедряват иновации за борба с конкуренцията.



Динамиката на заетите по групи персонал през последните 4 години може да се проследи на фигура 17.

Фиг. 17 РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ БРОЯ НА ЗАЕТИТЕ В СЕКТОР „ТЪРГОВИЯ НА ДРЕБНО“ ПО ГРУПИ ПЕРСОНАЛ (2008-2011г.)

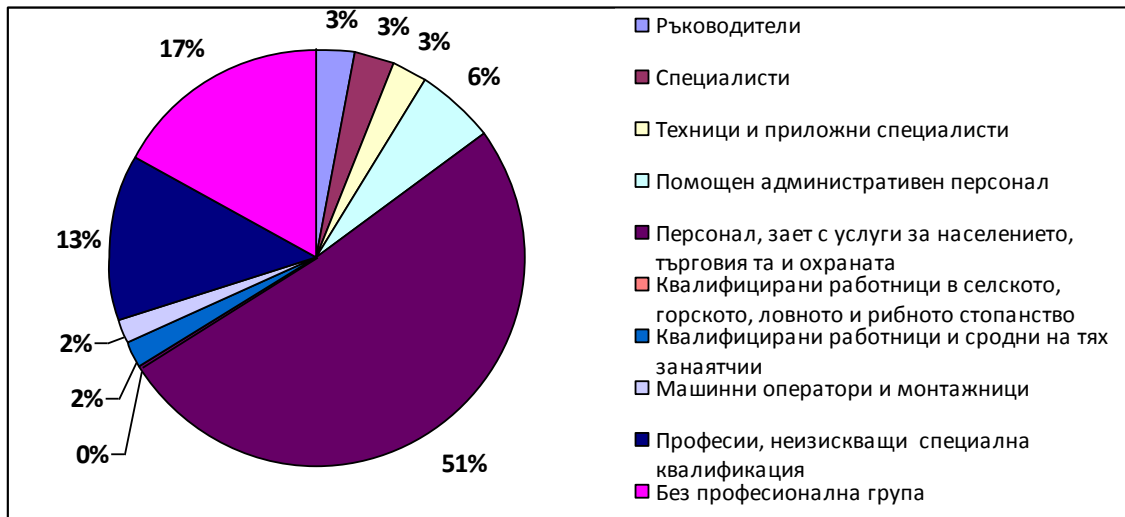


Източник: НОИ

Данните показват, че през 2011 г. само в три класа (помощен административен персонал, персонал без изискваща се квалификация и персонал без квалификационна група) има рязък спад в техния брой. Заетите без професионална група, т.е. самоосигуряващите се лица (едноличните търговци) намаляват поради агресивното завладяване на пазара от наши и чужди търговски вериги, което показва неспособността им сами да се справят в условията на икономическа криза. Потребителите бързо се ориентират към търговски обекти, които могат да им предложат разнообразни по асортимент стоки с доказан произход и на приемливи цени. Едноличните търговци не разполагат с достатъчен финансов ресурс, за да предлагат богат асортимент от стоки, не разполагат с необходимата търговска площ за складирането ѝ и не могат да си позволят провеждането на постоянни промоционални кампании. От друга страна, при липса на административен капацитет не биха могли да прогнозираят развитието на пазара и да прилагат подходящи стратегии за борба с конкуренцията. Ето защо е въпрос на време те да бъдат изместени окончателно от пазара.

Същевременно в квалификационната структура на заетите в сектор „Търговия на дребно“ не настъпват значими промени, като през 2011 г. над половината от заетите са от групата „Персонал, зает с услуги за населението, търговията и охраната“ (фигура 18). Първите три групи – ръководители, специалисти и техници и приложни специалисти заемат общо 6% относителния дял на заетите в сектора. Това е тревожен факт, който се дължи на преобладаващия дял на търговски обекти само с управител и няколко продавач-консултанти. Поради липсата на среден мениджърски състав е невъзможно да се правят проучвания на пазара, анализ на конкуренцията, да се съставят бизнес стратегии и стратегии за управление на персонала в тях. Тяхното развитие се определя единствено от външни фактори и са зависими в много голяма степен от стихийността на пазара. Голям дял от заетите в сектора (17%) са без професионална група т.е. това са едноличните търговци и заедно със заетите без специална квалификация (13%) съставляват почти една трета от общия брой заети в сектора.

Фиг. 18 Относителен дял на заетите в сектор „Търговия на дребно” по групи персонал, 2011 г.



Източник: НОИ

Трайната тенденция на засилена емиграция, като част от демографския проблем, води до още по-бързо нарастване на относителния дял на населението в нетрудоспособна възраст спрямо работещите у нас. Това засилва процесите на обезлюдяване на големи райони от страната и недостиг на работна ръка. Тези процеси оказват най-голямо влияние на търговските обекти от тип „удобен магазин”, чиято търговска ниша са малките и отдалечени населени места в планинските и обезлюдени райони на страната. Като типичен представител на този вид търговски обекти са магазините от веригата „КООП” на ЦКС. В този тип селища реновирането и включването на кооперативните търговски обекти във веригата се посреща радушно от местното население. За тях те са символа на 21-ви век и начин да се докоснат до новостите в търговския процес. Това е пример за добра практика и доказва, че влагането на инвестиции както в подобряване на технологиите, така и в обучението на търговските работници води до бърза възвращаемост на средствата. При всяко реструктуриране на търговските кооперативни обекти се увеличава от три до пет пъти годишният им стокооборот. Точно по време на икономическа криза се доказват предимствата на кооперативния бизнес модел.

### 2.2.3. РИСКОВИ ФАКТОРИ

Рисковите фактори, които оказват влияние върху текучеството на човешките ресурси и от там до негативни тенденции в развитието на търговския процес са:

- **Ниско ниво на образование и квалификация на заетите;**

С изключение на ръководителите всички останали специалисти в голямата си част са средно образование и без професионална квалификация. Това в голяма степен обезсмисля въвеждане на нови технологии в сектора, ако работодателите не вложат допълнителни средства за обучение на наетите. Това налага да предвидят средства освен за иновации и допълнителна квалификация на тези, които ще ги прилагат на работното място.

- **Липсата на стратегия за работа с персонала;**

Поради липса на специфични процедури за администриране на персонала, като такива за наемане, оценка и мотивация, работодателите рискуват да наемат продавачи само по документи. Впоследствие на практика по метода на “пробите и грешките” се преценява дали

новоназначеният е подходящ за работното място. Дори ако се окаже, че качествата на служителите отговарят на квалификацията по документи, то ако не се продължи с преквалификацията на работещите това бързо ще намали тяхната производителност и ефективност. Ето защо са необходими ежегодни планове за поддържане нивото на квалификацията на служителите и за запознаването им с новостите на търговския процес.

- **Ниското ниво на заплащане;**

Това е основен рисков фактор за текучеството на наетите в търговските предприятия и води до липса на мотивация за работа с клиенти и ниска производителност на труда. В повечето случаи продавач-консултантите са материалноотговорни лица и липсата на адекватно заплащане на труда води до злоупотреби със стоково-материални ценности. От друга страна, квалифицираният персонал или такъв, който вече е обучен от работодателя ще предпочете друг с по-добра организация на труда и по-добро заплащане и мотивиране.

В **таблица 19** са показани средните месечни заплати и техният относителен дял спрямо средните месечни заплати общо за страната по пол в сектора за периода от 2000 до 2010 г.

**Таблица 19** Средна месечна заплата на наетите лица по пол за сектор „Търговия на дребно” (лева)

| Средна месечна заплата  | 2000 г.    | 2001 г.    | 2002 г.    | 2003 г.    | 2004 г.    | 2005 г.    | 2006 г.    | 2007 г.    | 2008 г.    | 2009 г.    | 2010 г.    |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Общо за страната</b> | <b>225</b> | <b>240</b> | <b>258</b> | <b>273</b> | <b>292</b> | <b>324</b> | <b>360</b> | <b>431</b> | <b>545</b> | <b>609</b> | <b>648</b> |
| <b>Общо за сектора</b>  | <b>158</b> | <b>167</b> | <b>180</b> | <b>201</b> | <b>217</b> | <b>251</b> | <b>287</b> | <b>349</b> | <b>447</b> | <b>509</b> | <b>544</b> |
| В т.ч. Мъже             | 182        | 192        | 209        | 228        | 247        | 283        | 324        | 393        | 517        | 592        | 629        |
| Жени                    | 137        | 146        | 156        | 178        | 192        | 223        | 254        | 309        | 384        | 438        | 472        |
| Относителен дял, %      | 70         | 70         | 70         | 74         | 74         | 77         | 80         | 81         | 82         | 83         | 84         |
| В т.ч. Мъже             | 81         | 80         | 81         | 83         | 84         | 87         | 90         | 91         | 95         | 97         | 97         |
| Жени                    | 61         | 61         | 61         | 65         | 66         | 69         | 71         | 72         | 71         | 72         | 73         |

Източник: НОИ и собствени изчисления

Трайна е тенденцията средните месечни работни заплати в сектора да са под средните за страната въпреки, че техният относителен дял бавно нараства от 70% през 2000 г. на 84% през 2010 г. Но това се дължи главно на по-бързото нарастване на средните месечни заплати на мъжете, тъй като те обикновено заемат ръководните длъжности в търговските предприятия. Към края на периода техните средни заплати почти достигат средната за страната. За жените това е „мисия невъзможна”, тъй като те са в повечето случаи на изпълнителски позиции и тяхното възнаграждение в повечето случаи е обвързано с обема на стокооборота. Ниското заплащане е основен фактор за текучеството на персонала, което неминуемо води до необходимост от непрекъснато обучение на новопостъпилите.

- **Намаляване на доходите на населението**

Трайна тенденция през последните двадесет години, която ще продължи и до 2020 г. е непрекъснатото намаляване на реалните доходи на населението. Това е голямо предизвикателство за търговския бизнес процес, защото намаляването на покупателната способност свива обема на продажбите до „санитарния минимум”, т.е. до стоки от първа необходимост, като храни и лекарства. Битката за привличане на повече клиенти набира все по-голяма скорост. Масираните печатни и медийни рекламни кампании не са достатъчни в този случай. Това е така, защото рекламата ще накара потребителя да пристъпи прага на търговския обект, но без необходимите умения и компетенции на продавач-консултанта ще си тръгне с празни ръце.

- **Липса на условия за безопасни и здравословни условия на труд**

Недобрата организация и управление на дейностите за осигуряване на безопасен и здравословен труд в търговските предприятия е сериозен рисков фактор. Безспорно е, че подобряването на условията на труд струва пари, но този проблем е лице на дейността и определя по-високата производителност на труда и води до по-голяма конкурентоспособност на търговските предприятия. Работата може да има позитивен или негативен ефект върху здравето на работещите. В дългосрочен план, когато условията на труда са нездравословни, това може да доведе до проблеми със здравословното състояние и безопасността на изпълняващите я. За да се насочи вниманието върху рисковите фактори и въобще към безопасността, е необходимо обучение. Информираността по отношение на безопасност и здраве при работа би спомогнала: да се повишат убедеността и мотивацията на работниците и мениджърите, за да се превърне търговското предприятие в по-безопасно и здравословно работно място; да се открие на практика, че добрите безопасност и здраве при работа означават добър бизнес; да се спомогне за намаляване на рисковете при работа, като се защити здравето и се икономисват време и пари; да се допринесе за намаляване на човешката и на икономическата цена, която се заплаща поради неспазване изискванията за безопасна работа.

#### **2.2.4. НОВИ РАБОТНИ МЕСТА – ХАРАКТЕРИСТИКИ И КАЧЕСТВО**

---

Въз основа на направения анализ за развитието на сектора, продуктовата, технологичната и организационната структура на управление се представят количествените и качествени характеристики на новоразкриваните работни места.

Прогнозата, основаваща се на направения анализ на развитието на сектора е, че ще се запази тенденцията на увеличаване на броя на заетите в сектор „Търговия на дребно” в онези категории, където са квалифицираните специалисти, а ще намалява броят на заетите в категориите от седма до девета (по-ниско квалифицираните служители), поради навлизането на новите технологии в сектора.

В периода 2008–2011 г. има намаляване в броя на заетите в сектора в резултат от влошените икономически условия в България. Намалението е в три класа – при помощния административен персонал, при персонала без изискваща се квалификация и при заетите без професионална група, т.е. самоосигуряващите се лица (едноличните търговци), които не успяват сами да се справят в условията на икономическа криза. Те не разполагат с достатъчен финансов ресурс, за да предлагат богат асортимент от стоки, не разполагат с необходимата търговска площ за складирането ѝ и нямат достатъчен административен капацитет за управление на бизнеса си, което ще доведе в бъдеще до тяхното отпадане от пазара.

Според индекса на развитие на глобалната търговия на дребно (GRDI)<sup>7</sup> – България беше в стадий на отваряне на пазара през 2002 г., навлезе в пикова фаза през 2005 г. и достигна през 2010-2012 фаза на спад, като организациите в Клас 1 „Хипермаркет” и Клас 2 „Супермаркет” са успешни и в късния стадий. Броят на магазините, включително и тези от Клас 3 – Минимаркет (удобен магазин) ще нарасне. Това определя и прогнозата, че българският пазар за продажби на дребно има голям потенциал за развитие в краткосрочен (до 2015 г.) и в дългосрочен период (2020 г.) Според изследване на привлекателността на търговията на дребно на консултантската компания А.Т.Kearney<sup>8</sup> сред 30 развиващи се икономики, България е на 21

---

<sup>7</sup> [www.atkearney.com](http://www.atkearney.com)

<sup>8</sup> Ян Ван дер Оорд – АТКearney.bg, доклад на конференция на GfK и сп. ”Регал”, 11.11.2009

място и е отчетена като страна със средни показатели на риска – българският пазар все още предлага много възможности за модерни ритейл формати и е далеч от консолидация.

Действително, за първа и пета категории персонал през 2011 г. има увеличение на заетите в сектора. Причината е масовото навлизане на чужди търговски вериги, което води до изменение на структурата на заетите в посока на по-високи изисквания за квалификация на пазара на труда. Обаче, без специалистите от втора и трета група не е възможно да се правят стратегии за бъдещо развитие на търговските предприятия, както и да се внедряват иновации за борба с конкуренцията.

Въз основа на направения анализ на тенденциите за развитието и на квалификационната структура в сектора се очертава необходимост за откриване на нови работни места за персонал от първа, втора, трета и пета категория по групи както следва:

#### ***2.2.4.1. Първа група „Ръководители”***

Прогнозата за новоразкривани работни места за първа квалификационна група „Ръководители” в периода 2012-2020 г. е за 505 нови работни места до 2020 г., от които 380 са в средносрочен период до 2015 г. Очаква се това да са основно работни места за следните длъжности:

- „Управител, продажби и маркетинг”,
- „Мениджър, продажби”,
- „Маркетинг, мениджър”,
- „Мениджър, проучване на пазари”,

Общите изисквания за заемането на тези длъжности (основно за ръководители от средното равнище) са – магистър по икономика, специалности: търговия, маркетинг или стопанско управление.

Основни управленски функции: стратегическо планиране на търговското предприятие, планиране и отчитане на продажбите, планиране и отчитане на маркетинга, организиране на маркетинг микса, организиране процеса на продажбите, ръководство и мотивация на персонала.

Осъществяват управление (респективно) на следните управленски процеси: Разработване на обща и маркетингова стратегия на търговското предприятие, проучване, анализ и прогнозиране на пазара, годишно и оперативно планиране на продажбите, разработване и изпълнение на маркетингов бюджет, провеждане на промоционална политика и рекламна кампания, планиране и реализация на ценова политика, планиране и контрол на канали за дистрибуция; реализация на плана по продажбите и изпълнение заявките от клиенти, контролиране и организиране на изпълнението на продажбите, анализ и отчет на продажбите.

#### ***2.2.4.2. Втора и трета група „Специалисти” и „Техници и приложни специалисти”***

Прогнозата за периода 2012–2020 г.<sup>9</sup> тук е запазване на броя на заетите в сектор „Търговия на дребно” на нивото на 2012 г., но се очаква изменение на структурата на заетите в тази квалификационна категория. Очаква се да намалееят или да отпаднат редица специалисти на

---

<sup>9</sup> [http://www.bnr.bg/RadioBulgaria/Emission\\_Bulgarian/Theme\\_Ikonomika\\_Ekologia\\_Turizam/Material/2803\\_why\\_invest\\_bg.htm](http://www.bnr.bg/RadioBulgaria/Emission_Bulgarian/Theme_Ikonomika_Ekologia_Turizam/Material/2803_why_invest_bg.htm)

„отмиращи” работни места и да има необходимост от новоразкрити 865 нови работни места до 2020 г. за групите „Специалисти” и „Приложни специалисти”, от които 520 са в средносрочен период до 2015 г. Това са работни места:

**а/ за длъжности, съществуващи в други браншове:**

- „Бизнес анализатор”;
- „Планиране и прогнозиране”;
- „Специалист по ИТ технологии”;
- „Инженер по електронно изчислителна техника – по софтуера”;
- „Инженер по електронно изчислителна техника - по хардуера”;
- „Специалист по обучение и оценка на компетенциите”;
- „Специалист по разработване и управление на проекти”.

**б/ за нови длъжности, породени от бъдещите изисквания в развитието на сектора:**

- „Здравен специалист”;
- „Специалист по ангажиране и мотивиране на работещите”;
- „Специалист по стандартизация и сертификация”;
- „Супервайзъри магазини”.

Новоразкритите работни места ще бъдат основно в организациите в Клас 1 „Хипермаркет” и Клас 2 „Супермаркет”, докато тези от Клас 3 – Минимаркет (удобен магазин) ще съвместяват длъжности и функции или ще плащат на специалисти от външни фирми.

Общите изисквания за заемането на тези длъжности (респективно) са – бакалавър или магистър с икономическо или инженерно образование, специалности (респективно): информационни и комуникационни технологии, специалисти по УРЧР, търговия, маркетинг, стопанско управление, фармацевти, лекари и др.

Основните функции за тези категории са по-подробно описани в точка 2.4. на настоящия проект.

В сектор „Търговия на дребно” много трудно се оценява необходимостта от специалист по „Управление на човешките ресурси”. Обикновено тази дейност се съвместява и се изпълнява от счетоводителя на търговското дружество. Поради липса на достатъчно познания и компетенции за УРЧР дейността се извършва формално и се свежда в най-добрия случай до администриране на наетите – назначаване, преназначаване и освобождаване. Това дава отговор на редица въпроси, свързани с голямото текучество на работната сила в сектора, с липсата на мотивация и ангажираност на работещите, с недостатъци в обучението и подготовката на специалистите.

### ***2.2.4.3. Пета група „Персонал, зает с услуги за населението, търговията и охраната”***

Прогнозата за периода 2012-2020 г. тук е увеличаване на броя на най-голямата група служители в сектора – „продавач-консултантите”. Очаква се новоразкритите работни места да достигнат 18 500 броя до 2020 г., от които 15 500 броя да се достигнат в средносрочен период до 2015 г.



Новоразкритите работни места в тази група ще повишат адаптивността, ефективността и качеството на работната сила в сектора „Търговия на дребно” в страната и ще допринесат за увеличаване на неговата конкурентоспособност.

Това, заедно със знанията, уменията и нагласите на работещите ръководители и специалисти в сектора ще го направи способен да отговаря на повишените потребности на купувачите.

---

### *Основни изводи и фактори, влияещи върху развитието на човешките ресурси в сектора:*

---

1. През следващите десетилетия се очаква възрастовата структура на населението в България да се промени в посока увеличаване относителния дял на лицата в пенсионна възраст. Демографските фактори изправят сектора и развитието на човешките ресурси пред сериозни предизвикателства. Трайната тенденция на засилена емиграция, като част от демографския проблем, води до още по-бързо нарастване на относителния дял на населението в нетрудоспособна възраст спрямо работещите у нас. Това засилва процесите на обезлюдяване на големи райони от страната и недостиг на работна ръка. Тези процеси оказват най-голямо влияние на търговските обекти от тип Клас 3 „Минимаркет” (удобен магазин), чиято търговска ниша са малките и отдалечени населени места в планинските и обезлюдени райони на страната.

2. Персоналът, зает в сектора на търговията на дребно е сравнително млад и представлява евтина работна сила, но предлагането на такава работна ръка намалява. Работната сила ще намалее и в сектора ще бъдат принудени да наемат по-възрастни служители, които ще очакват различно заплащане и ще имат различни потребности за вида заетост.

3. Особеност на сектора е големият дял на работещите жени, който е един и същ във всички възрастови групи (около 66%). Основното качество, което се изисква за тази професия е умението да се общува с клиентите, което се отдава повече на жените. Професията с най-голям относителен дял (около 47% от заетите) в сектора е „продавач-консултант”, а преобладаващият дял на заетите е на възраст между 25 и 34 г. Въпреки ежегодното нарастване на средната възраст на населението в страната, в сектора се търсят и назначават най-много лица на възраст между 25 и 44 г. Това се отнася и за всички региони в страната. Има дефицит на продавач-консултанти в най-малките населени места, където преобладаващото население е в пенсионна възраст и липсват млади хора. Ниското ниво на заплащане е основен фактор за текучеството на наетите в търговските предприятия. Това води до липса на мотивация за работа с клиенти и до ниска производителност на труда.

---

## **2.3. ПРОГНОЗИ ЗА РАЗВИТИЕ НА СЕКТОРА, ПРОМЯНА НА ТЕХНОЛОГИИТЕ И ОРГАНИЗАЦИОННАТА СТРУКТУРА ЗА ПЕРИОДА 2014-2020 г.**

---

Движещите сили на промяната в управлението на човешките ресурси в сектор „Търговия на дребно” са обусловени от неговия характер - секторът е широко отворен и интернационализиран, което го прави и доста чувствителен към всички промени в обществото и икономиката.

Застаряването на населението води до промени в потребителското търсене и изискванията на клиентите в търговските обекти. Персоналът, зает в сектора на търговията на дребно е сравнително млад и представлява евтина работна сила, но предлагането на такава работна ръка намалява. Тогава в сектора ще бъдат принудени да наемат по-възрастни служители, които ще очакват различно заплащане и ще имат различни потребности за вида заетост. Наред с това, намаляването в доходите на глава от населението и разпределението им в отделните домакинства директно се отразява върху обема на продажбите по отделни групи стоки в сектор „Търговия на дребно”. Бъдещата консолидация на търговските предприятия в сектора ще доведе до увеличаване мащабите на тяхната дейност, до повишаване на ефективността им и осигуряване на необходимите ресурси и капацитет за внедряване на нови технологии и извършване на организационни промени за привличане на компетентни мениджъри и служители.

Движещите сили на промяната в управлението на човешките ресурси в сектор „Търговия на дребно” са продиктувани освен от икономически фактори и от **развитието на технологията и организацията на процесите**. Новите елементи на процесите като предварителното дозиране, опаковане и маркиране на стоките в съответствие с търсенето, уедрените транспортно–манипулационни единици /палети, контейнери/, изграждането на технологични вериги при транспортирането, складовото съхранение и доставката на стоките в търговската зала на магазините, самообслужването при продажбата на бързооборотни стоки, изграждането на вериги за доставка в дистрибуционния процес и др. водят до промяна в изискванията за компетенциите на човешкия капитал в сектора. Фокусът на търговския процес се измества от покупка на стоки и услугите върху обстановката за изживяване по време на пазаруването. Получава се интеграция на купуването с доброто настроение.

Все повече големи предприятия, занимаващи се с търговия на дребно, комбинират масиви от бази данни, формирани от RFID (технология, основана на радио–честотна идентификация при отчитане движението на стоките), системите с данни от OLTP (online transaction processing) от единичните локации за продажбите, стоките запаси и финансите. Навлизат и смарт технологиите KDD (Knowledge Discovery in Data bases), които съдържат правила и модели в операционния процес. Съществена характеристика на интелигентните технологии е тяхната адаптивност към промените на входящите данни от околната среда. Увеличава се обемът на обработваните данни – от 1 млн. записи на ниво компания до 10 млрд. записи на ниво среден магазин (супермаркет).

Освен традиционните електронни технологии като баркодът, системата EDI (Electronic Data Interchange), използвана както от производители, така и от търговци, търговските вериги масово използват познатата POS (Point of Sales) система за отчитане на продажбите. Сега и в бъдеще ще се прилага софтуерът STORE за контрол върху всички обекти на веригата магазини. Софтуерът STORE осигурява модулите: “Централизирано управление на стоките и цените”, “Централизирано управление на промоциите”, “Централизирано управление на системата “Лоялен клиент”, “Централизирано управление на снабдяването”, “Анализ на дейността на цялата верига” и “Централизирано управление на паричните потоци”. В разработената иновативна система за реклама STORE POR/Media софтуерът е съвместим с повечето устройства, използвани в търговската дейност, което го прави приложим в търговските вериги.

Доброто оборудване пести средства и подпомага продажбите. Хардуерната дистрибуция включва представителство на водещи в световен мащаб производители като: баркод скенери и мобилни терминали от Datalogic (Italy/USA); електронни везни от Avery-Berkel (UK); системи за

защита на стоките против кражба от Checkpoint Systems (USA); електронни стелажни етикети от SES (France). Софтуерът за нуждите на търговските фирми се развива към внедряване на интегрирани ERP системи. Размерът на предприятието, предметът на дейност и финансите определят големината на софтуерната система за планиране. Бизнес софтуерът за търговски обекти, които се предлагат на българския пазар варира от ERP системите от рода на SAP for Retail (чието предимство е, че се настройват според клиента, могат да се дописват и да се правят приложения) за големите вериги до нисък клас, напр. “Мистрал софтуер” ООД за управление на удобните магазини и някои “гаражни” софтуери, които се разработват на парче, но без гаранция и поддръжка.

Технологията PSA (персонал шопинг асистент), която включва малък преносим touch screen (управляем с докосване на екрана) компютър, скенер за UPC (универсален продуктов код), безжична връзка с Wi-Fi и с достъп чрез браузер с протокол за трансфер на хипертекст (http) е технология на бъдещето. Клиентът се разхожда из търговската зала с подобно устройство, което е свързано с неговата карта за пазаруване. PSA е оборудвано с безжична връзка, която осигурява мобилност. Достъпността е във всяка точка на магазина и на практика PSA се свързва посредством антена навсякъде. Потребителите могат да се свържат и от къщи с лаптопи, десктопи на PC и принтери с тази мрежа и да получават информация.<sup>10</sup> Цифровите рекламни дисплеи, електронните ценови етикети, интелигентната измерителна везна, доброто оборудване пестят в дългосрочен план средства и подпомагат продажбите.

В магазина на бъдещето има много експериментални нововъведения като: “умни говорещи колички”, които се включват с индивидуална клиентска карта и показват на карта на магазина къде се намират желаните продукти, “умни” рафтове, където продуктите не са снабдени с шрих-етикети, а с идентификационни маркери, а на вратите има сензори, които следят движението на стоките.

Най-новото в областта на търговията е т.нар. M-Commerce – мобилна търговия. Тя е приложима най-много в дистрибуцията и логистиката. Тези нови процеси генерират заявки, управляват заявките от клиенти, зареждането на стоките по транспортните средства, трансферирането на потвърдени заявки към мобилен терминал и обмена на данни с мобилните устройства и компютрите в складовете и магазините. Има мрежови технологии, които са мобилни решения за разпознаваема търговия.

Особено влияние върху необходимостта от наличие и развитие на човешкия капитал в сектора „Търговия на дребно” имат информационните и комуникационните технологии. Предприятията, които имат човешки ресурси с такива компетенции, ще са в състояние да проведат технологичните иновации. Разбира се, формите на силна иновация се генерират от знанията и уменията, които са налични в предприятието. Изисква се определена организационна структура и култура, която да допринесе за подходяща обстановка в обектите, т.е. атмосфера, в която пазаруването е удоволствие и приятно изживяване.

Конкурентоспособността на предприятията за търговия на дребно ще зависи от промяната в организационните структури и в интернационалните пазари като се отчита културата на потребителското поведение.

Конкурентните предимства, които се получават за фирмите, са в повишената бързина на обработка на информацията, възможността във всеки един момент да има данни за всеки

---

<sup>10</sup> Panajotova, Sv., Business im Einzelhandel – Möglichkeiten und Problemen bei der Entwicklung, wissenschaftliche Berichte, Mitweida, 2002, Nr.12, S. 34-37, ISSN 1437 – 7624

стоков артикул, автоматизираното управление на стоковите запаси и получаването на икономически резултати за деня, седмицата, месеца и по-дълги периоди от време. Всичко това дава възможност да се вземат навременни управленски решения, касаещи всеки обект от веригата и на предприятието като цяло. Конкурентоспособни ще бъдат само тези търговски вериги, които прилагат иновации в своята дейност, следят новостите и правят съответните инвестиции, за да работят с новите електронни и телекомуникационни технологии.

Стремежът към здравословен начин на живот определя търсенето на щадящи околната среда органични продукти. Това е много важен елемент в изискванията на клиентите, който ще играе все по-голяма роля и ще налага акцентирането върху продажбите на екологично чисти и устойчиви продукти. Успешното опериране на този пазарен сегмент ще доведе до растеж в сектора и следователно, до повече работни места. Това от друга страна ще повиши изискванията към компетенциите на служителите за по-добро познаване на въпросите на екологичното развитие и устойчивите характеристики на продуктите.

Движещите сили на промяната в управлението на човешките ресурси са основанията за прогнозите за новите работни места и необходимите умения и познания, както и представянето на нововъзникващите компетенции на групите персонал, които са развити в точка 2.4. „Изводи за наличните и очакваните да се появят нови професии, специалности и работни места”. Те определят необходимостта от разработване на Стратегия за управление на човешките ресурси в сектор „Търговия на дребно”, която да е в съзвучие с цялостната стратегията за развитие на сектора.

---

### *Основни изводи и тенденции за развитие на сектора – технологии и организационна структура:*

---

1. Особено влияние върху развитието на сектора „Търговия на дребно” имат електронните и комуникационни технологии. Предприятията, които имат човешки ресурси с такива компетенции, ще са в състояние да проведат технологичните и организационни иновации.

2. Конкурентоспособността на търговските предприятия ще зависи както от промяната в организацията на търговските процеси, така и от съобразяването им с интернационализацията на пазара и потребителското поведение. Конкурентните предимства, които се получават за търговските предприятия са в повишената бързина на обработка на информацията, възможността във всеки един момент да има данни за всеки стоков артикул, автоматизираното управление на стоковите запаси и получаването на икономически резултати за деня, седмицата, месеца и по-дълги периоди. Всичко това дава възможност да се вземат навременни управленски решения, касаещи всеки обект от веригата и на предприятието като цяло.

3. Стремежът към здравословен начин на живот определя и търсенето на щадящи околната среда органични продукти. Акцентът върху екологично чисти и устойчиви продукти е и ще бъде все по-важен пазарен сегмент. Успешното опериране на този пазар ще доведе до растеж в сектора и следователно, до повече работни места.

## 2.4. ИЗВОДИ ЗА НАЛИЧНИТЕ И ОЧАКВАНИТЕ ДА СЕ ПРОЯВЯТ НОВИ ПРОФЕСИИ, СПЕЦИАЛНОСТИ И РАБОТНИ МЕСТА

За просперитета на предприятията в сектор „Търговия на дребно“ е необходима еднопосочност на интересите между собственика, наетите и клиентите. Ето защо промяната в начина на организация на дейността и управлението на персонала са ключови фактори за тяхната конкурентоспособност.

Видът на предприятието в зависимост от големината и начина на управление – еднолично или като верига – предопределя както различните модели на управление на човешкия капитал, така и броя и вида на ключовите длъжности.

През периода 2000-2010 г. са действали два вида класификатори на длъжностите: НКП от 1996 г. и НКПД, 2005. Първата класификация дефинира основните професии на база утвърдената от МОТ стандартната класификация на професиите ISCO 88, като са отразени специфичните особености в българската икономическа и статистическа практика. Съвместяването е до първите три равнища от четирицифрения код – «Клас», «Подклас» и „Група“. Най-малката единица е „Единична група професии“<sup>11</sup>. Тя се определя от характера на извършваната работа и списък с примерни длъжности, които могат да бъдат включени в нея. Това означава, че до 2005 г. е трудно да се определи броя и вида на длъжностите в сектора, както и броя на наетите лица. Ето защо анализът за целия период ще бъде направен на база групирането на длъжностите в професии.

От 2005 г. е в сила новият класификатор на професиите и длъжностите (НКПД, 2005), в който всяка една длъжност към дадена професия също е кодирана. В рамките на отделните единични групи са обособени длъжности, чрез които се определят и конкретизират задачите, правата и отговорностите при изпълнение на определена трудова дейност. Новият елемент в тази класификация е формулирането на изисквания за образователно и квалификационно ниво за всяка длъжност. Това са минимални знания и умения, необходими за изпълняваната длъжност. Петата цифра от осемцифрения код на всяка длъжност показва степента на професионална квалификация и нивото на изискващото се образование. В класификатора са определени девет нива<sup>12</sup>.

**Ниво „0“** означава, че за дадената професия не се изисква професионална квалификация и образователно равнище. В сектора такива длъжности са „Работник, товаро-разтоварна дейност“ и „Анкетьор“. Това показва, че те са необходими за нормалното протичане на търговския процес в предприятието, но не би трябвало да бъдат предмет на този анализ. В кооперативните предприятия първата длъжност е съществувала дълго време самостоятелно, а в последните години е съвместявана с други длъжности, като „шофьор“ или „снабдител“. Втората длъжност не е фигурирала досега в щатните разписания на кооперативните предприятия, тъй като събирането на данни и проучванията за обществените нагласи на потребителите се извършват главно от членовете на кооперациите. В бъдеще с развитието на кооперативната верига „КООП“ събирането на информация би могло да се прилага, като средство за привличане на нови потребители.

**Ниво „1“** отговаря на първа степен на професионална квалификация и минимално образователно равнище завършен VI клас, но такива специфични длъжности в сектора няма.

<sup>11</sup> Съвкупност от длъжности, при които се изпълняват сходни задачи и задължения

<sup>12</sup> НКПД, 2005



Причината за това е, че първата степен се отнася за придобити професионални компетенции за упражняване на професии, включващи рутинни дейности, извършени при неизменящи се условия. Търговските процеси са динамични и бързо променящи се и поради това липсват такъв тип длъжности. В кооперациите такива длъжности са били „касиер в магазин“ и „Продавач, павилион“. В магазините от веригата „КООП“ тези длъжности вече не се прилагат.

**Ниво „2“** отговаря на втора степен на професионална квалификация и минимално образователно равнище завършен X клас. Тази степен се отнася за придобити професионални компетенции за упражняване на професии, включващи дейности с комплексен характер, извършвани при изменящи се условия. Такива примерни специфични длъжности за сектора са: „Продавач, консултант“, „Обслужващ, магазин“, „Помощник, магазин“, „Демонстратор“, „Водач, електрокар“. Последната длъжност е необходима само за големите предприятия в сектора, но не е от ключово значение и няма да е предмет на настоящия анализ. Първите три от тях са основни за сектора, тъй като от трудовото представяне на наетите на тези позиции зависи изпълнението на плана по стокооборота. Длъжността „Демонстратор“ не е специфична за сектора и липсва в предприятията от типа „удобен магазин“, но в другите видове предприятия успешно се използва за привличане на клиенти и повишаване на продажбите. В кооперативните предприятия широко застъпени длъжности са: „Продавач, консултант“, „Обслужващ, бюфет/лавка“, „Помощник, магазин“, „Магазинер“, „Снабдител, доставчик“, „Стоковед“.

**Ниво „3“** отговаря на трета степен на професионална квалификация и минимално образователно равнище средно образование или придобито право за явяване на държавни зрелостни изпити за завършването му. Третата степен се отнася за придобити професионални компетенции за упражняване на професии, включващи дейности с комплексен характер, извършвани при изменящи се условия, както и поемане на отговорности за работа на други лица. В сектора това са минимални изисквания са следните професии: „Интериорни дизайнери и декоратори“, „Собственици на малки магазини“, „Супервайзъри, магазини“ (ръководители на отдели в супермаркет). Дизайнерите и декораторите са длъжности, които могат да си позволят само хипермаркетите и големите вериги магазини. Те са дефицитни в малките предприятия, като минимаркетите и магазини от вида „удобен магазин“. Не биха могли да си ги позволят и собствениците на малки магазини. Това са професии с по-широк спектър на приложение и не са типични за сектора, въпреки, че оказват влияние на клиентопотока в предприятията. С използването на уменията и компетенциите на наетите на тези позиции големите предприятия имат конкурентно предимство пред другите играчи на пазара. Ето защо те биха могли да бъдат ключови длъжности само за първата група предприятия. В кооперативната система са застъпени длъжности от средно ръководно ниво, като „Ръководител, отдел в търговията на дребно“ и „Ръководител отдел, търговия“.

**Ниво „4“** отговаря на четвърта степен на професионална квалификация и минимално образователно равнище средно образование. Това са придобити професионални компетенции за упражняване на професии, включващи широк кръг дейности с комплексен характер, извършвани при изменящи се условия. В сектора няма професии, които могат да бъдат включени в тази група, съгласно класификатора на професиите и длъжностите. Това е така, защото всички успешно завършили средното си образование имат правото да продължат да повишават своята квалификация във висшите учебни заведения. Тези знания и умения са базата, върху която могат да се развият и обогатят. И тук е мястото да се подчертае, че трябва да има надграждане, а не да се поема в съвсем нова насока. Например, за да станеш добър



инженер, първо трябва да си придобил технически знания и умения, които в хуманитарните гимназии не се преподават. Ето защо истинското професионално ориентиране трябва да става най-късно след 7-ми клас, а не след завършване на средното образование.

Първите четири нива са формулирани в съответствие със Закона за професионалното образование и обучение, а нивата от „5” до „7” са в съответствие със Закона за висшето образование.

**Ниво „5”** отговаря на образователно-квалификационна степен „специалист по...” В сектора няма специфични професии и длъжности, изискващи точно такава квалификация. Типична длъжност е „Ръководител, отдел в търговията на едро”, която се отнася за сектор „Търговия на едро”, но и за кооперативната система. Съществуват кооперативни предприятия, в които преобладава този вид стопанска дейност и това са кооперативните съюзи. В сега действащия класификатор на професиите и длъжностите от 2011 г. изискващата се степен за това ниво е „професионален бакалавър”. Само тук са променени изискванията по отношение на квалификацията спрямо НКПД, 2005.

**Ниво „6”** отговаря на образователно-квалификационна степен „бакалавър”. В сектора има длъжности с тези изисквания и това са средните мениджъри – ръководителите на отдели по продажби и маркетинг, както и специалистите по реклама и маркетинг, по продажби в областта на медицината. Това са ключови професии и длъжности в сектора, като последната длъжност може да кажем, че е и дефицитна. Работещите на тези позиции в големите и средни предприятия са гръбнакът, върху който се крепи търговската им дейност. От техните знания и умения зависи формулирането на политиките за достигане на стратегическите цели, които са поставени от търговските директори или собственици на вериги магазини. Такава верига е кооперативната и в нея се използват длъжности като „Ръководител отдел, маркетинг и търговия” и „Ръководител отдел, внос и износ”.

**Ниво „7”** отговаря на образователно-квалификационна степен „магистър”. В сектора има такива изисквания за следните длъжности: „Търговски директор”, лекари и фармацевти-медицински представители. Това са безспорно ключови длъжности, защото от притежаваните компетенции на наетите на тях лица зависи просперитета на предприятието и оцеляването му при високата конкуренция на пазара, особено във времена на криза. Всяко погрешно решение на тази длъжност води до загуби в големи размери за предприятието. В системата на ЦКС към кооперациите и съюзите са създадени търговски дружества и поради това е застъпена и длъжността „Управител на търговско дружество”.

**Ниво „8”** длъжността се упражнява по призвание. В сектора това е професията „Манекени и други модели”. Това са длъжности, които все още не са навлезли масово в сектора, но в по-дългосрочна перспектива ще се наложат в големите предприятия и вериги магазини.

**Ниво „9”** длъжността се заема чрез избор. В сектора не са застъпени такива длъжности. В предприятията от кооперативната система има такива длъжности и това са „Председател на Централен кооперативен съюз”, „Председател, кооперативен съюз”, „Председател, кооперация”, „Председател, контролен съвет на Централен кооперативен съюз” и „Председател, контролен съвет на кооперативен съюз”. Всичко казано дотук е систематизирано в таблица 26 от **ПРИЛОЖЕНИЕ 2**.

От началото на 2011 г. влезе в сила нов класификатор на професиите и длъжностите. През м. декември 2007 г. бе одобрен нов актуализиран вариант на Международната стандартна класификация на професиите (International Standard Classification of Occupations, 2008 (ISCO-08)). В Препоръка на Комисията от 29.10.2009 г. и Регламент (ЕО) № 1022/2009 (ОВ, L 283 от 30

октомври 2009 г.) относно използването на ISCO-08 се определя необходимостта държавите-членки да разработват, изготвят и разпространяват статистически данни, групирани по професии, като използват ISCO-08 или национална класификация, производна от ISCO-08. През 2010 г. държавите-членки следва да използват ISCO-08 при осъществяването на изследването на структурата на доходите, а от 2011 г. - във всички статистически области, които представят статистически данни, групирани по професии. Основните причини, довели до актуализацията са следните:

- Настъпилата промяна в структурата на работната сила през последните 20 години;
- Необходимостта от подобряване на международната сравнимост на данните за пазара на труда;
- Актуализиране на обяснителните бележки за обхвата и съдържанието на единичните групи професии;
- Актуализиране на индекса на длъжностните наименования;
- Промяна в професионалната структура в областта на информационните и комуникационни технологии;
- Промяна на обхвата на професиите в здравеопазването;
- Елиминирани на паралелните групи професии в класове 2 и 3, като професиите с един и същ обхват на изискваните умения и изпълняваните задачи са в една единствена единична група, независимо от различието във формалното образование;
- Необходимост от детайлизиране на професиите в селското, горското и рибното стопанство, по искане на потребители;
- Подобряване на обхвата и детайлизиране на професиите, неизискващи специално образование/квалификация.

В резултат от извършената актуализация разликата в принципите, структурата и обхвата на ISCO-08 спрямо ISCOv88 са следните:

- Основните класификационни принципи и понятия от ISCO-88 се запазват непроменени;
- Професията и длъжността са основните класификационни единици;
- Основният критерий за групиране на длъжностите в единична група професии е сходството на изпълняваните задачи и умения независимо от квалификацията и икономическата дейност, в която е заето лицето;
- Структурирането на професиите на най-високо равнище се запазва, броя на класовете не се променя;
- Увеличава се броят на подкласовете, групите и единичните групи;
- Подобрява се съдържанието и обхвата на обяснителните бележки и индекса на длъжностните наименования.

Основните промени в ключовите длъжности за сектор „Търговия на дребно” са:

- значително нараства броя на единичните групи в подклас 52 *Продавачи* и се реструктурират групите в него;

- собственици на малки магазини, за които управлението и контрола на персонала не е съществена част от работата им се класифицират в единична група 5221 *Собственици на малки магазини*;
- в единична група 5222 *Супервайзъри, магазини* се класифицира персоналетът, който контролира и ръководи дейностите на продавач-консултантите, касиерите и други служители в предприятията, но не носят отговорност за определянето на обхвата и разнообразието на предлаганите продукти, ценообразуването, бюджета, подбор и назначаване на персонал;
- в единична група 5212 се класифицират амбулантни търговци на храни от клас 9 в НКПД–2005;
- в единична група 5243 се класифицират продавачи „от врата до врата“ от клас 9 в НКПД–2005;
- в единична група 5230 се класифицират касиерите и продавачи на билети от клас 4 в НКПД–2005.

В резултат от горното в сектора има включени нови длъжности: „Управител, продажби и маркетинг“, „Мениджър, продажби“, „Маркетинг, мениджър“, „Мениджър, проучване на пазари“, „Асистент-продавач“, „Мърчандайзер, продажби“, „Специалист продажби в областта на техниката“, „Анкетъори в маркетинговите изследвания“, „Специалисти с контролни функции в търговията“, „Работници по зареждане на рафтове“. Новите професии са „Специалисти по продажби в областта на информационните и комуникационни технологии“, „Служители, обслужващи запитвания на клиенти“, „Собственици на малки магазини“, „Обслужващ персонал на хранителни щандове“. Видно е, че има промени в длъжностите от почти всички категории персонал. Това, от една страна, затруднява съпоставката за наблюдавания период, но от друга страна се вижда кои са длъжностите и професиите, от които вече има нужда секторът. Образователната система е необходимо да реагира възможно най-бързо на новите потребности от обучения. Нужно е да се опишат и конкретизират не само функциите и задачите на тези нови длъжности, но и видовете компетенции, необходими за тяхното изпълнение. Това ще бъде задачата на следващите етапи от проекта за оценка на компетенциите.

В сега действащия класификатор на професиите и длъжностите има промяна в изискванията за професионална квалификация на професията „Манекени и други модели“. За тях вече не се изисква призвание, т.е. ниво „8“, а ниво „0“. Завишени са изискванията за ръководителите на отдели по маркетинг и продажби от ниво „6“ на ниво „7“. За професията „демонстратор“ изискванията са снижени от ниво „2“ на ниво „1“. Тази промяна в нивото на изискванията за професионална квалификация би трябвало да намери отражение в учебните планове и програми за обучение по определените професии и специалности в списъка на професиите за професионално образование и обучение.

#### 2.4.1. КЛЮЧОВИ КОМПЕТЕНЦИИ ПО ПРОФЕСИИ ЗА СЕКТОРА

---

От таблица 26 в ПРИЛОЖЕНИЕ 2 е видно, че ключовите длъжности в сектора са в първите пет групи персонал. Нека разгледаме ключовите компетенции, които са характерни за всяка група персонал въз основа на функциите и задачите<sup>13</sup>, които наетите на тези длъжности трябва да изпълняват.

---

<sup>13</sup> НКПД, 2011

**1221 Ръководители по продажби и маркетинг** – планират, управляват и координират дейностите по продажба и маркетинг на предприятия или управляват дейности на предприятия, които предоставят такива услуги.

### 1. Основни функции и задачи

- планират и организират програми за продажби и маркетинг на базата на реализираните продажби и пазарните оценки;
- определят ценови листи, условия за отстъпки и доставка, бюджети за насърчаване на продажбите, методи за продажба, специализирани кампании и допълнителни стимули;
- установяват и управляват оперативни и административни процедури, свързани с дейностите по маркетинг и продажби;
- ръководят и контролират персонала, занимаващ се с маркетинг и продажби;
- планират и контролират ежедневните дейности;
- определят и управляват бюджети, контролират разходите и осигуряват ефективно използване на ресурсите;
- контролират подбора, обучението и работата на персонала;
- представляват предприятието или организацията на преговори относно продажби и маркетинг, търговски изложения и други форуми.

### 2. Ключови компетенции

- *когнитивни* – знания за бъдещото развитие на сектора, за секторните приоритети, които имат ключово значение за бъдещото му развитие, нормативните актове за търговската дейност;
- *функционални* – умения за стратегическо планиране, за мотивиране на наетите, за делегиране на правомощия, за разясняване целите на персонала, за определяне на приоритети и разпределение на ресурсите, за предвиждане и оценяване на вероятни рискове за постигане на целите, за анализи на алтернативни решения, за разрешаване на конфликти, за наблюдение, контрол и осъществяване на обратна връзка при изпълнение на задачите, за управление на времето;
- *персонални* – отстоява позициите си, поема отговорност, решителност, настойчивост, инициативност; стратегическо мислене с визия; инициативност, социална възприемчивост; нови стандарти за екопродажби и т.н.;
- *етични* – приема различни гледни точки, безпристрастност, обективност, почтеност;
- *комуникативни* – добронамереност и уважение към служителите и партньорите; умения за убедително презентиране, за убеждаване и оказване на влияние при водене на преговори; езикови и межкултурни познания.

Тези длъжности са дефицитни, тъй като за тях липсва подготовка при формалното образование и подготовката е слабо застъпена в ЦПО. Те са ключови и за тях търсенето се увеличава за сметка например на счетоводителите. За всеки тип търговско предприятие е нужна специфична стратегия за борба с конкуренцията. Една част от тях залагат на промоцията като начин за привличане и задържане на клиенти. Друга част от предприятията предпочитат доброто обслужване на клиента да е водещото в стратегията – познаване на потребителите,

обема на потреблението им, техните предпочитания. Такава е стратегията на кварталния магазин. Трети вид стратегия е подбор на най-правилния асортимент от продукти, които да носят добра печалба, тяхното аранжиране в търговската зала за повишаване на оборота и правилно аранжиране на рафтовете. Но не малка част от предприятията предпочитат да обучат персонала си с необходимите ключови компетенции и да го мотивират чрез обвързване с търговските резултати. Точно такъв тип стратегия се прилага в магазините от веригата „КООП”. Обучението на ръководните кадри и търговските работници в системата на ЦКС е дългогодишна традиция и част от фирмената политика. Комбинирайки я с доброто обслужване на клиентите се формира устойчив бизнес модел, с който се отстояват пазарни позиции за дълъг период от време.

**2431 Специалисти по реклама и маркетинг** – разработват и координират рекламни стратегии и кампании, преценяват пазара за въвеждане на нови стоки и услуги, а също така установяват и развиват пазарни възможности за нови и съществуващи продукти и услуги.

### **1. Основни функции и задачи**

- планират, разработват и организират рекламни политики и кампании, които подпомагат продажбите;
- консултират ръководители и клиенти относно стратегии и кампании за достигане на целеви пазари, осведоменост на клиенти и ефективно промотиране на стоки и услуги;
- изготвят реклами и медийни продукти като организират тяхното представяне в телевизионни и филмови продукции и в други медии;
- събират и анализират информацията относно потребителските предпочитания и вкусове; тълкуват и прогнозираат настоящи и бъдещи тенденции в потреблението;
- проучват потенциалното търсене и пазарните характеристики на нови стоки и услуги;
- подпомагат разширяването и развитието на бизнеса чрез изготвяне и изпълнение на маркетингови цели, политики и програми;
- възлагат и провеждат пазарни проучвания с цел установяване на пазарни възможности за нови и съществуващи продукти и услуги;
- консултират относно всички маркетингови елементи като продуктов микс, ценообразуване, реклама и промоции, продажби и канали за дистрибуция.

### **2. Ключови компетенции**

- *когнитивни* – знае основните принципи при провеждане на маркетингово проучване; познава изискванията, на които трябва да отговаря рекламната/маркетинговата кампания; знания за проучване на потребителското търсене; познава етапите при планиране на рекламна кампания; познава процеса и методите за анализ на данните от маркетингово проучване; познания за работа с различни софтуерни продукти;
- *функционални* – умее да изготвя рекламни и маркетингови материали по предоставено задание; да представя количествени и качествени данни чрез графики, таблици и презентации; умения за кодиране на анкетни карти и въпросници;

- *персонални* – аналитичност, точност, прецизност, организираност;
- *етични* – лоялност, дискретност, позитивност;
- *комуникативни* - спазва етичните норми на поведение при общуването си с колеги и клиенти.

Специалистите по реклама и маркетинг са ключови длъжности за всички предприятия от сектора и особено за тези от тях, които са приели като основна промоционалната стратегия. За формирането на подходящи ключови компетенции се предлага обучение в ЦПО. Друг е въпросът дали подготвените специалисти се реализират в предприятията от сектора. В страните от ЕС тези позиции са много добре заплатени. При нас само големите търговски вериги и предприятия имат такава възможност и поради това се изпитва дефицит и от такива кадри.

**2433 Специалисти по продажби в областта на медицината и техниката (без информационни и комуникационни технологии)** – представляват компании при продажба на промишлени, медицински и фармацевтични стоки и услуги на промишлени, бизнес, професионални или други предприятия.

#### **1. Основни функции и задачи**

- съставят списък на проспериращи дейности на клиенти чрез използване на телефонни указатели или други източници на информация;
- придобиват и актуализират познанията си относно пазарните условия и предлаганите продукти и услуги от работодатели и конкуренти;
- посещават редовни и потенциални бизнес клиенти с цел установяване и използване на възможности за продажба;
- оценяват нуждите и ресурсите на клиентите и дават препоръки за подходящите стоки и услуги;
- предоставят данни за дизайна на продуктите, когато стоките или услугите трябва да бъдат приспособени за нуждите на определен клиент;
- изготвят доклади и предложения като част от презентации за продажба, за да покажат ползите от използването на дадена стока или услуга;
- оценяват разходите за инсталиране и поддържане на оборудване и предоставяне на услуги;
- наблюдават промените в потребителските нужди и конкурентната активност и съобщават резултатите на ръководителите по продажби;
- определят и договарят цени и кредитни условия, както и сключват договори за продажба;
- организират доставки на стоки, монтаж на оборудване и предоставяне на услуги;
- докладват на ръководителите по продажби относно обема на продажбите и пласмента на стоки и услуги;
- консултират клиентите след продажбата с цел удовлетворяване на техните нужди и осигуряване на текуща помощ.

#### **2. Ключови компетенции**



- *когнитивни* – знания за продуктите и услугите в областта на медицината и техниката; за цени, кредитни условия и дизайн на стоките;
- *функционални* – умения за осъществяване на контакти с клиенти; за изготвяне на анализи и презентации; за сключване на договори;
- *персонални* – общителност, любезност, отзивчивост;
- *етични* – лоялност, почтеност;
- *комуникативни* – умения за консултиране на клиентите.

Тази професия изисква както специфични знания и умения в областта на медицината и техниката, така и специализирани познания и умения за тяхната продажба. Точно за такъв тип специалисти липсват подготвени кадри, тъй като тепърва ще се създават програми за обучението им във формалното образование и ЦПО.

**2434 Специалисти по продажби в областта на информационните и комуникационни технологии** – продават на едро компютърен хардуер, софтуер и други информационни и телекомуникационни стоки и услуги, включително инсталиране и предоставяне на изискваната специализирана информация.

#### **1. Основни функции и задачи**

- приемат поръчки и продават стоки на търговци на едро и дребно, промишлени и други предприятия;
- продават техническо оборудване, консумативи и свързаните с тях услуги на предприятия или отделни лица;
- обсъждат нуждите на нови и съществуващи клиенти и предоставят специализирана информация как определен вид оборудване, консумативи или услуги задоволят тези потребности;
- определят и договарят цени и кредитни условия, както и сключват договори за продажба и приемат поръчки;
- актуализират информация за клиенти и изготвят отчети за продажби;
- организират доставки на стоки, монтаж на оборудване и предоставяне на услуги;
- докладват на производителите за реакциите и изискванията на клиентите.

#### **2. Ключови компетенции**

- *когнитивни* – познава и прилага правилата за работа с устройствата от дадена компютърна система; познава принципите и правилата за организация на данни в база от данни;
- *функционални* – умее да намира информация в интернет, работи със специализирани програмни продукти и продукти за създаване на документи; работи с техническа документация, спецификации и стандарти; знае да инсталира и настройва необходимия приложен софтуер;
- *персонални* – професионализъм, отговорност;
- *етични* – почтеност, лоялност, коректност;
- *комуникативни* – владее чужд език на ниво, позволяващо му да осъществява ефективна устна и писмена комуникация по професионални и други теми.

Това са нови длъжности, които тепърва ще навлизат в сектора. За тях са нужни мултифункционални знания и умения. Обучението им в областта на техническите, компютърните науки и информационните технологии е необходимо да бъде над изискващото се ниво за всяка друга професия. В близките пет години такива специалисти за сектора се подготвят само в две средни училища в страната, които са филиали на техническия университет в гр. София – Професионална гимназия по компютърни технологии и системи в гр. Правец и Технологическото училище по електронни системи в гр. София. В първата гимназия се подготвят специалисти с трета степен на професионална квалификация по професията „Техник на компютърни системи”, а във второ училище се подготвят специалисти „Компютърна техника и технологии“. Трябва обаче да се подчертае, че тези две училища все още успяват да поддържат добро ниво на средно образование, но с всяка година подготовка на учениците, кандидатстващи в тях е все по-ниска. Реализацията на завършилите горните училища в областта например на продажбите на стоки и услуги налага да притежават специфичните знания и умения за този вид дейност. Ето защо е необходимо те да бъдат допълнително обучени чрез ЦПО. Обратното също може да даде резултат, но в по-малка степен т.е. средни специалисти с професионална квалификация в областта на търговията да се обучат допълнително в областта на информационните технологии.

**3432 Интериорни дизайнери и декоратори** – планират и проектират търговски, промишлен и интериорен дизайн за получаване на специално оформена, подобрена, битова и работна среда за увеличаване на продажбите. Те координират и участват в изграждане и оформление.

#### **1. Основни функции и задачи**

- определят цели и изисквания на дизайна чрез консултиране с клиенти и заинтересувани лица;
- изследват и анализират пространствени, функционални, ефективни, безопасни и естетически изисквания;
- формулират концепции за интериорен дизайн;
- изготвят скици, чертежи, илюстрации и планове за предаване на концепции на дизайна;
- договарят дизайнерски решения с клиенти, ръководство, доставчици и строители;
- избират, определят и препоръчват функционални и естетични материали, мебели и изделия за интериорно оформление;
- разработват проекти и документират избрани проекти за строителство;
- координират интериорно строителство и оформление;
- проектират и рисуват театрални декори;
- проектират и декорират изложбени витрини и други изложбени пространства за реклама на продукти и услуги.

#### **2. Ключови компетенции**

- *когнитивни* – знания за изграждане на художествен проект, законите и принципите за съставяне на обемно-пространствена комбинация; законите за видовете перспективи, принципите на процесите за проектиране и изграждане на

пространствена структура; пропорциите на човешкото тяло; културата на различни епохи, като течения и стилови особености;

- *функционални* – умения за създаване на творба по натура, зададена тема или по въображение; за използване на изобразителния език в процеса на проектиране; да създава конструктивни и технологични схеми; за работа с различни ръчни инструменти и пособия за обработка на картон, дърво, метал и др. материали;
- *персонални* – притежава художествено-образно и пластично мислене; сръчност, бързина, точност; въображение;
- *етични* – лоялност, търпеливост; настойчивост;
- *комуникативни* – умения за активно слушане; за осъществяване на контакт в разнообразна среда; за презентирание на идеи.

Тази група длъжности за аранжиране на екстериора и интериора на обекта могат да си ги позволят отново само търговски предприятия от първите две групи. Те не са основни за дейността в сектора, но чрез визуалния мърчандайзинг клиентите бързо и лесно могат да разберат спецификата на търговския обект и неговия имидж. Начинът на привличане на клиенти в обекта и задържане на погледа им на точно определен стоки е изкуство, за което се изискват творчески заложби, специални архитектурни и художествени знания и умения, както и познаване възможностите на продуктите, с които трябва да се бори. Всяко търговско предприятие, което е приело стратегията обърната към клиента, е необходимо да използва компетенциите на тези специалисти.

**4225 Служители, обслужващи запитвания на клиенти** – отговарят на лични, писмени, електронни и телефонни запитвания и оплаквания относно стоките, услугите и политиката на организацията, предоставят информация и пренасочват хората към съответните компетентни лица или други източници. Тези служители работят на такива места, които им позволяват да са в пряк контакт с клиентите или с производството на стоки и услуги.

### **1. Основни функции и задачи**

- отговарят на запитвания относно стоките, услугите и политиката на организацията и предоставят информация за тяхната наличност, местоположение, цена и други подобни въпроси;
- отговарят на запитвания относно проблеми и предоставят съвети, информация и помощ;
- записват информация относно запитвания и оплаквания;
- препращат по-сложни запитвания към отговорниците на екипи или експертите;
- раздават формуляри, папки с информационни листовки и брошури на заинтересуваните лица.

### **2. Ключови компетенции**

- *когнитивни* – знания за политиката на предприятието, за основните характеристики на стоките, тяхната цена, наличност и локация;
- *функционални* – умения за справяне с проблеми и предоставяне на помощ на клиента; чуждоезикови умения;
- *персонални* – информираност, точност, коректност, ясна дикция;

- *етични* – уравновесеност, търпение, отзивчивост, вежливост;
- *комуникативни* – внимателно изслушване, точно, кратко и аргументирано информирание на клиента.

Това е нова професия за сектора и поради това има дефицит на подготвени кадри. Служителят, обслужващ запитвания на клиенти предоставя на всеки от тях необходимата информация за избраните продукти. За всеки купувач в търговския обект е препоръчително да има информация за неговата „история на покупките“ или „история на предпочитанията“ и на тази база, да бъде насочван към актуалните промоции за предпочитаните от него марки, артикули, разфасовки при всяко посещение в магазина.

**4227 Анкетъори в изследвания** – задават въпроси на анкетиранията лица и записват техните отговори за целите на различни изследвания и пазарни проучвания.

#### 1. Основни функции и задачи

- свързват се с отделни лица по телефона или лично и им обясняват целта на събеседването;
- задават въпроси като следват указанията на анкетните карти и въпросниците на изследването;
- записват отговорите на хартиен носител или ги въвеждат директно в компютърна база данни чрез използване на компютърни системи за провеждане на анкети;
- идентифицират и отстраняват несъответствията в отговорите;
- предоставят обратна информация на възложителите на анкетата при възникване на проблеми с валидирането на данни.

#### 2. Ключови компетенции

- *когнитивни* – основни знания за обекта на изследване, целта на събеседването, указанията на анкетните карти и същността на задаваните въпроси;
- *функционални* – дигитални умения, способност за идентифициране на неточни отговори;
- *персонални* – точни, стриктни, коректни;
- *етични* – лоялни, коректни любезни, спокойни, внимателни;
- *комуникативни* – способност за изслушване и изграждане на доверие при общуване.

Всеки клиент трябва да бъде персонално обгрижен от търговското предприятие, да има т.н. „контакт в момента на покупката“ и да се търси от него обратна информация за впечатления, мнения, препоръки. На всеки клиент по всяко време да се предоставя възможност да опита продукта, да го тества, особено ако става въпрос за храни, за нови марки или нови разновидности на продукта. Предприятията от веригата „КООП“ са пример за добра практика в тази насока. Вниманието към клиента е кооперативна политика, тъй като повечето от тях са в малки населени места, където всички живеещи се познават.

#### **522 Продавачи в магазини** – основна група професии и длъжности в сектора.

Продавачите в магазини продават разнообразни стоки и услуги директно на купувачите или от името на магазини за продажби на едро и дребно. Те обясняват предназначението и

качествата на тези стоки и услуги, контролират дейността на асистент-продавачи и касиери или стопанисват малки магазини. Продавачите в магазини изпълняват следните основни задачи: определят изискванията на клиентите и съветват относно асортимента, цените, доставката, гаранциите и използването на стоката; демонстрират, обясняват и продават стоки и услуги на клиентите; приемат плащания по различни начини и изготвят фактури за продажба; правят инвентарни описи и участват в получаването на стоки; подреждат и излагат стоки за продажба, както и увиват и опаковат продадените стоки; определят продуктовото разнообразие, запаси и ценови нива за продаваните стоки; контролират и координират дейността на асистент-продавачи, касиери и други работници в супермаркети и универсални магазини.

Тази група включва следните единични групи:

5221 Собственици на малки магазини

5222 Супервайзъри, магазини

5223 Продавач-консултанти

**5221 Собственици на малки магазини** – управляват малки магазини или самостоятелно или с помощта на ограничен брой персонал.

### **1. Основни функции и задачи**

- определят продуктовото разнообразие, стоковите запаси и ценовите нива на продаваните стоки;
- закупуват или поръчват стоки от пазари, търговци на едро или други доставчици;
- определят разходите и поддържат отчетността относно стоковите запаси и финансовите операции;
- определят цените и излагат стоките за продан;
- продават стоки на клиентите и дават съвети за тяхното използване;
- оценяват върнатите стоки и вземат решение за подходящи действия;
- съставят описи на стоковите запаси.

### **2. Ключови компетенции**

- *когнитивни* – знания за човешките потребности, за причината потребителя да взема решение за купуване, фирмената политика относно оплакванията на клиенти, характеристиката и цената на всяка стока, гаранционно и сервизно обслужване;
- *функционални* – умения да се владее, да слуша активно, да идентифицира проблема, да изгради доверие, да познава мета – езика на клиента, да представи подходящо стоката и да изтъкне ползите ѝ за купувача,
- *персонални* – уравновесен, спокоен, търпелив, внимателен, лоялен;
- *етични* – любезен, възпитан, отзивчив;
- *комуникативни* – невербална комуникация, окуражаване на клиента при взимане на решение за покупка, учтиво изпращане, изграждане на доверие;

Предприемчивостта на българина е едно от най-силните му качества – много хора, можещи и неможещи, знаещи и незнаещи, се захванаха с търговия на дребно. Към края на 2000-та година в България вече функционираха над 25000 малки търговски обекта. Това е

абсолютен феномен в Европа, който не съществува в нито една държава – **свърх-фрагментация**. От друга страна се наблюдава дефицит на компетенции, като професионална грамотност за съвременното управление на магазини, персонал и складовите наличности. При наличие на свърхпасивност в предлагането, липса на стандарти за визията и излагането на стоката, абсолютно непознаване на спецификите на потребителското поведение и още по-малко на начините на въздействие на потребителя, влязъл в магазина, е малко вероятно този вид търговски предприятия да оцелеят при конкуренцията на големите вериги и хипермаркети.

**5222 Супервайзъри, магазини** – контролират и координират дейността на помощник-продавачи, касиери и друг помощен персонал в магазините на едро и дребно, като супермаркети и универсални магазини.

### 1. Основни функции и задачи

- планират и изготвят работния график и възлагат определени задължения на персонала;
- инструктират персонала относно правилата за продажба, включително как да се справят в трудни или сложни ситуации;
- уверяват се, че клиентите получават добро обслужване;
- участват и дават съвети на управителите при провеждане на интервюта, назначаване, обучение, оценка, повишение и освобождаване на персонала, както и дават становище по оплаквания от персонала;
- оценяват върнатите стоки и вземат решение за подходящи действия;
- описват стоките запаси и поръчват нови стоки;
- уверяват се, че стоките и услугите са правилно етикетирани и изложени;
- уверяват се, че са спазени правилата за безопасност.

### 2. Ключови компетенции

- *когнитивни* – знания за нормативните актове, свързани с търговската дейност, за задълженията на персонала, за правилата за продажба; за трудовите и осигурителни отношения във връзка с администриране на персонала, за правилата за безопасност при работа, за фирмената политика и корпоративна култура;
- *функционални* – умения за интерпретиране и анализ на числова и словесна информация, за планиране и разпределяне на задачите, за разрешаване на проблемни ситуации, за справяне с няколко задачи едновременно; дигитални умения;
- *персонални* – гъвкавост, принципност, обективност, отговорност, себеотдаване;
- *етични* – коректност, почтеност,
- *комуникативни* – ясна и целенасочена комуникация по служебни въпроси за предаване на информация; подкрепяне на становища с убедителна аргументация.

Това са длъжности, които осъществяват връзката между изпълнителите и ръководителите в търговските обекти. Ето защо са дефицитни в търговските предприятия от тип „Минимаркет”. Наетите на тези длъжности е необходимо да съчетават два основни вида компетенции типични, както за ръководители, така и за подчинени. От една страна, трябва да умеят да делегират права и разпределят задачи на изпълнителите, които ръководят, а от друга страна,



да умеят да се справят със задачите, поставени им от „топ мениджърите”. В близко бъдеще ще се изпитва остра нужда от точно такъв тип служители. За този вид длъжност няма предвидено както формално, така и неформално обучение. Поради това, там където има разкрити такива длъжности има дефицит от следните компетенции: умения за разясняване целите на екипа и определяне общите правила за работа; толерантност към различни гледни точки; споделяне на информация и знания, т.е. менторство.

**5223 Продавач-консултанти** – продават разнообразни стоки и услуги директно на купувачите или от името на магазини за продажби на едро и дребно и обясняват предназначението и качествата на тези стоки и услуги.

### 1. Основни функции и задачи

- определят изискванията на клиентите и съветват относно асортимента, цените, доставката, гаранциите и използването на стоката;
- демонстрират, обясняват и продават стоки и услуги на клиентите;
- приемат плащания по различни начини, изготвят фактури за продажба и регистрират продажбите чрез касови апарати;
- правят инвентарни описи и участват в получаването на стоки;
- подреждат и излагат стоки за продажба, както и опаковат продадените стоки.

### 2. Ключови компетенции

- *когнитивни* – знания за цени, период на гаранция, начин на използване и заплащане на стоката;
- *функционални* – професионални умения и опит за издаване на фактури, дигитални умения за работа с касови апарати, за безкасово плащане, за изготвяне на описи, първични счетоводни документи;
- *персонални* – отговорност, организираност; ефективно изпълнение на задачите;
- *етични* – фирмена култура; лоялност; любезност;
- *комуникативни* – адекватно и коректно отношение към клиенти и колеги; начини за предотвратяване на конфликти; изготвя документи без езикови и граматически грешки.

Това е ключова длъжност за сектора и е най-разпространената поради огромния брой малки търговски обекти – многобройните магазинчета, бутици, лавки, павилиони, гаражи и мини-маркети, които до преди две-три години съставяха облика на търговията на дребно в страната. Поради демографския срив се оказва, че в малките населени места има дефицит и трудно се намират кандидати за работа. **Работата с иновационните технологии**, които се въвеждат и ще се развиват през следващите години поради промени в организацията на работния процес – безкасово пазаруване, пазаруване по предварителна заявка, електронно следене на наличностите, обращаемостта и срока на годност на стоките – прави по-трудно и дори невъзможно да се наемат кандидати с нужните компетенции. На трето място, при по-голямата част от наетите на тази длъжност има дефицит от персонални, етични и комуникативни компетенции, **намиране на индивидуален подход към типа клиент** т.е. разпознаване на психическата му нагласа и прилагане на правилна тактика за привличането му като постоянен клиент. Културата на обслужване е далеч под средното европейско равнище, а това се отразява негативно на приходите от оборота и задържането на клиенти.

## **5242 Демонстратори** – показват стоки в търговски обекти, изложби и частни домове.

### **1. Основни функции и задачи**

- приготвят за излагане и демонстриране стоки за продажба с цел информиране на купувачите за техните характеристики и начин на използване, както и за стимулиране на потребителския интерес;
- отговарят на въпроси и съветват относно използването на стоките;
- продават стоки или насочват клиентите към търговския персонал;
- приемат поръчки и уговарят плащания, доставки и събиране на стоки;
- предлагат мостри и разпространяват каталози и рекламни материали.

### **2. Ключови компетенции**

- *когнитивни* – знания за основните характеристики и начин на използване на стоките, които демонстрират; за влиянието на стоката върху здравето на клиента;
- *функционални* – умения за излагане и демонстриране на стоките, за разрешаване на конфликти, за даване на съвети за ползване на стоката, за убеждаване в предимствата при закупуване на стоката от клиента;
- *персонални* – отговорност, увереност, инициативност;
- *етични* – лоялност, почтеност, любезност; толерантност;
- *комуникативни* – ясно и точно се изразява на роден и чужд език; използва подходящ стил на обяснение в зависимост от реакциите на клиента.

Професията „Демонстратор” се прилага в сектора най-вече в хипермаркетите и големите вериги магазини. В малките минимаркети все още няма приложение. За длъжностите от тази професия можем да кажем, че са дефицитни поради ограничения брой наети в предприятията. Въпреки това за този вид компетенции, които са необходими за нейното прилагане, би могло в бъдеще да се обучават наети на близки до тази професия длъжности. Привличането и задържането на клиенти е важен фактор за повишаване на стокооборота на предприятието и оттам за негово оцеляване в борбата с конкуренцията. Ето защо може да твърдим, че това е една професия с бъдеще. Но докато за първите два вида компетенции биха могли да се обучат наетите още при входящото обучение, то за останалите три се иска повече време и професионален опит.

Компетентността е комбинация от знания, умения, способности и умение за учене. Основната цел на формалната образователна система е обучението за придобиване на знания. Те са основният фундамент, върху който може да се надграждат нови професионални знания през целия живот. Ето защо е необходимо освен знания, да се преподава как да се прилагат тези знания и как да се натрупват нови. За придобиването на професионални умения се разчита на едномесечни стажове, които в голямата си част са формални. В големите търговски предприятия входящото обучение се прилага, за да се допълни тази празнина във формалното обучение. Но малките предприятия нямат необходимия ресурс – финансов и човешки – за да го прилагат на практика.

## **2.4.2. КЛЮЧОВИ КОМПЕТЕНТНОСТИ В ЕВРОПЕЙСКАТА РЕФЕРЕНТНА РАМКА**

---

Ключови компетентности в Европейската референтна рамка, на базата на които може да се сравняват и оценяват работещи в страните от ЕС са:

**1. Комуникативни умения на роден език** – документация, кореспонденция, презентирание; събиране и обработване на информация; формулиране и изразяване на устни или писмени аргументи; подобряване на презентативните умения; водене на кореспонденция и др.

Тенденцията за степента на притежаване на тези умения бележи непрекъснат спад през последните десет години. Липсва мотивация в младите хора, основно поради стремежа им за реализация в чужбина, а не в родината. За да се обръща по-голямо внимание на тези ключови умения е необходимо при оценяване на специфичните знания например по биология, география или история да има отделна оценка за грамотното им излагане. Тези умения са фундаментални и липсата им не може да покрие задълбочените познания в конкретната област.

**2. Комуникативни умения на чужд език** – лексика и функционална граматика; основни видове устно общуване и регистри на езика; способността да се разбират и съставят устни и писмени послания; използване на помощни материали и техники.

В последните години обучението в тази насока се засилва и е обратно пропорционално на обучението по комуникативни умения на роден език. Единствено за тези компетенции младите хора са мотивирани, защото те са фундаментални за тяхната реализация в чужбина. От друга страна, интернационализацията в сектора предполага все по-чести контакти с чуждестранни клиенти. При ежегодното снижаване на производство на стоки у нас и засилващата се тенденция за превишаване на вноса над износа се налага притежаването на този вид компетенции, както за общуване с потенциални чужди доставчици, така и за справяне с документацията, съпътстваща стоките. При развиващия се туризъм е крайно наложително всеки продавач-консултант да умее да общува на чужд език. С развитието на селския и културен туризъм дори и в най-малките населени места търговските работници трябва да притежават този вид умения.

**3. Математическа грамотност и базови познания в областта на науките и технологиите.**

В сравнение с минали години се наблюдава срив в математическата грамотност на учащите се на всички нива на формалното обучение – основно, средно и висше. От година на година резултатите са все по-ниски, а не се взимат мерки за спиране на този пагубен процес. България беше инкубатор на компютърни специалисти за цяла Европа. Сега само работодателите алармират, че няма достатъчно подготвени инженери. Математическите умения се създават с години постоянство, труд и упоритост както от страна на учениците, така и от страна на учителите. В момента математическата подготовка в образованието е в колапс. За пореден път го доказаха и тазгодишните резултати от външното оценяване след 7–ми клас – 20% повече двойки от 2011 година, при условие че сложността на задачите за теста пада непрекъснато. Само с формално прекрояване на закона за образованието нещата няма да се оправят. По другите предмети пропуските лесно се навакват, но математиката иска време за усвояване на знанията. Допуснатите пропуски пречат за разбиране на новия материал и това задълбочава нежеланието да се учи по този предмет. Неслучайно успехите са само на учениците в математическите гимназии, защото се подбират деца след пети клас с математически заложби. Учителите също са с необходимите компетенции за преподаване. Съзнателното безхаберие на държавните институции спрямо образованието достигна набеязаните цели – липса на грамотност и опростачване на нацията. Както сега внасяме плодове и зеленчуци, след десет години ще „внасяме” инженери.

**4. Дигитални компетентности** – компютърна грамотност; работа с основни текстообработващи програми; работа с електронни таблици; обучение за работа с бази данни, съхраняване и управление на информация; търсене на информация в интернет и сигурност на информацията.

В сектора стана наложително почти за всяка професия и за всички ключови длъжности да се притежават този вид компетенции. Причините са: масовото приложение на компютрите като основно средство за работа на всяко работно място; софтуерните продукти за следене на складови наличности, за електронно изготвяне на заявки за планиране и доставяне на стоки, за електронно следене на срока на годност на стоките, стоквата обращаемост, за електронно отчитане на клиентопотока, електронни каси; анализиране чрез електронни диаграми на дневните, седмични, месечни продажби на групи стоки и т.н. В средното образование е въведено изучаване на дигиталните компетентности, но няма подготвени преподаватели за тези дисциплини. В повечето случаи завършващите притежават документ за компютърна грамотност, но това е само формално и на практика те не могат да се справят.

**5. Умения за самостоятелно учене и събиране на информация.**

В практиката няма традиция за учене през целия живот. Причините за това се коренят още във начина на преподаване във формалното образование. Набляга се на трупане на знания, които много бързо остаряват. Не се усвояват умения как да се придобиват знания, необходими за изпълнение на конкретни функции и задачи или за кариерно израстване. Липсата на умения и изградени навици да се самообучават е основна пречка кадрите да се задържат за по-дълъг период от време на дадено работно място или предприятие. Работодателите, от друга страна, в повечето случаи търсят подготвени кадри и трудно отделят средства за подобряване на тяхната професионална квалификация. Те не поощряват и стремежа на наетите да се самообучават, като това би трябвало да е част от фирмената политика на всяко предприятие.

**6. Граждански компетентности и умения за междуличностно общуване** – гражданска и социална култура; управление на конфликти; човешки права; познания за европейската интеграция и структурите на ЕС.

Този вид компетентности започват да се изграждат още в семейството. Продължават да се развиват в предучилищна възраст, в училище и по-късно и в трудовата среда. И в тази област констатациите не са никак радостни. Без наличието на тези умения не бихме могли да бъдем равностойни партньори на международните пазари. Те са необходими за всяка професия, но за търговската дейност са от ключово значение. Това е „дрехата”, по която посрещат новопостъпилите и след това търговските ръководители оценяват професионалните умения и компетенции. И тук има пропуски както във формалното, така и в неформалното обучение. Необходимо е гражданските компетенции и умения за междуличностно общуване да станат част от ДООИ за всяка професия и длъжност.

**7. Предприемачество** – обща икономическа култура; предприемачество; умения за поемане и оценка на риска; умения за планиране и ръководство на проекти; лидерски умения и други.

Този вид умения са крайно необходими както за „топ” мениджърите, така и за мениджърите от средно ниво в търговското предприятие. За пореден път отчитаме дефицит и на такъв вид компетенции. В ЦПО се прави опит да се обучава в тази насока, но обучените са съвсем малка част от тези, които са наети и работят на такива длъжности. От друга страна е необходимо да се въведе обучение за лидерски умения, които са основни за всеки тип ръководител.

**8. Културни компетентности** – изразяване на идеи, творчество, емоционално и естетическо съпреживяване на света чрез музика, литература, пластични изкуства.

В сектор „Търговия на дребно” този тип компетенции не са ключови, освен при длъжностите, като „дизайнер” и „аранжор”. При наличие на първите седем вида компетенции, липсата на последната не би могла да ни притеснява.

### 2.4.3. НОВИ ПРОФЕСИИ, СПЕЦИАЛНОСТИ И РАБОТНИ МЕСТА

Масовото внедряване на информационните технологии в търговията на дребно и възникналата необходимост от промяна в организацията на труда предопределят ролята и значението на компетенциите на човешките ресурси за повишаване на тяхната приспособимост към новите изисквания на работното място. Увеличава се делът на веригите магазини, появяват се нови формати, особено в малките населени места – магазинът е връзката със света - поща, аптека, клуб, сладкарница, сцена, възможност за електронни разплащания и т.н. Намалява необходимостта от счетоводители за сметка на мениджърите по продажби и маркетинг.

- **Оценители** – това са специалисти в отдел „УРЧР”, които реално ще използват и прилагат на практика изградената информационна система за оценка на компетенциите. От една страна те трябва да притежават знания, умения и компетенции в областта на човешките ресурси и то на високо професионално ниво. От друга страна е необходимо да притежават голяма част от компетенциите на психолозите и достатъчни компютърни умения да боравят с информационната система. И не на последно място те трябва да са добре запознати на практика с търговските процеси, които протичат в сектора.

- **Специалисти по изготвяне на проекти** – след приемането на страната ни в ЕС имаме възможност да се възползваме от средствата на Кохезионния фонд за подпомагане на държавите-членки, чийто брутен национален продукт (БНП) на глава от населението е под 90% от средния за Общността, да намалят своето икономическо и социално изоставане, както и да стабилизират икономиката си. Той финансира действия в рамката на цел „сближаване” и е подчинен на същите правила на програмиране, управление и контрол, като Европейския социален фонд и Европейския фонд за регионално развитие. Въпреки тези възможности, средствата, които усвояваме са минимални и една от основните причини е липса на подготвени специалисти в тази насока.

- **Мениджър на ключови клиенти** – това е нова длъжност и ключова за сектора, която бързо навлиза в търговските предприятия. Ключовите клиенти, които са под 20% за предприятието обикновено формират 80% от неговата печалба и е необходимо с тях да се търгува по различен от другите клиенти начин със специфични отстъпки и търговски похвати. Тези специалисти, които трябва да общуват с тях е необходимо да познават в детайли търговската дейност, но също трябва да умеят да разчитат неформалните знаци при водене на преговори и много добре да презентират и убеждават. Те се занимават с „висш пилотаж” и би трябвало да са „асовете” в търговското предприятие. Загубата на ключов клиент от недоглеждане води до големи финансови вреди и сиване на имиджа му за дълъг период от време.

- **Ментор** – основните функции и задължения на този вид длъжност са предаване на знания, умения и опит пречупени през практиката. За да се заеме тази длъжност е нужно кандидатът да притежава натрупан богат практически опит и специфични преподавателски умения за обучение и предаване на знанията в процеса на работа. Това са обикновено



дългогодишни работници във предприятието, на които им предстои прекратяване на трудовата кариера. Ако имат мотивация за такъв вид дейност те могат да помогнат на новопостъпващите работници и служители да съкратят периода на адаптация към новото работно място.

- **Прогностик** – проучване за трансфер на нови знания и технологии и възможни сценарии за развитие на търговските процеси в регионален, национален и международен план. Без компетенциите на такива специалисти, не би могло да се съставят дългосрочни стратегии за развитие на търговското предприятие. А в търговията е важно кой ще направи първия печеливш ход за да се изпревари конкуренцията. Важно е също да се направи прогнозна оценка до колко и кога дадена инвестиция ще бъде възстановена и с каква възможна печалба.

- **Проучвател** – таен клиент – шпиониране за цени и стратегии. Както в други сектори на икономиката, така и в търговията е необходимо да се проучва пазара и поведението на другите участници в него. Без тези анализи на конкуренцията е невъзможно да се реагира адекватно и навреме.

- **Анкетъор** – изследване на потребителското поведение за получаване на обратна връзка от клиента към ръководството на търговското предприятие, която да доведе до промяна в стратегията за привличането им.

- **Промоутър** – да популяризира дадена марка, стока или услуга в търговския обект чрез промоции, дегустации, раздаване на листовки, презентации, томболи, игри с награди и други събития.

- **Аниматор** – да занимава децата в детския кът, докато родителят пазарува в обекта.

- **Здравен консултант** – „Зелена търговия”, т.е. какво влияние оказват продаваните стоки върху здравето на клиента. Необходимост от здравно консултиране относно екопродукти и биопродукти. Възможно е здравният консултант да оказва помощ при пазаруване на хора с увреждания – слепи, глухонеме, инвалиди и др. *В обект с хранителни стоки:* да информира клиентите за ползите и вредите на предлаганите продукти в магазина, съобразно личните му здравословни проблеми. Да оказва първа долекарска помощ на клиентите. *В обект със стоки за бита* – къде да се ситирира закупената стока в дома, съгласно фъншуи или подбиране на подходящи тонове в зависимост от разположението на апартамента и други подобни.

Изискванията на клиентите непрекъснато нарастват и тяхното задоволяване е основата за задържането им за по-дълъг период от време. Затова е необходимо тези изисквания да могат да се прогнозираат, проучват и анализират. По този начин е възможно своевременно да се отговори на тях с разкриване на нови длъжности и търсене на специалисти с подходящите компетенции. Тези специалисти могат да съществуват в други сфери на икономиката и тогава е въпрос за тяхното привличане в сектора. Но ако няма специалисти с такива специфични компетенции е необходимо да се даде заявка в обучаващите институции за разкриване на нова професия или специалност за изготвяне на подходящи програми по които да бъдат обучени в бъдеще.

---

### *Основни изводи и тенденции за новите професии, специалности и работни места:*

---

**Тенденция 1** Според международно изследване на привлекателността на търговията на дребно, сред 30 развиващи се икономики България е отчетена на 21 място като страна със



средни показатели на риска – българският пазар все още предлага много възможности за модерни ритейл формати и е далеч от консолидация.

**Тенденция 2** Ще се запази тенденцията на увеличаване на броя на заетите в сектор „Търговия на дребно” в онези категории, където са квалифицираните специалисти, а ще намалява броят на заетите в категориите от седма до девета – (по-ниско квалифицираните служители), поради навлизането на новите технологии в сектора.

**Тенденция 3** Въз основа на направения анализ на тенденциите за развитието и на квалификационната структура в сектора се очертава необходимост за откриване на нови работни места за персонал от първа, втора, трета и пета категория основно по групи следните длъжности: „Управител, продажби и маркетинг”, „Мениджър, продажби”, „Маркетинг, мениджър”, „Мениджър, проучване на пазари”, „Бизнес анализатор”, „Планиране и прогнозиране”, „Специалист по ИТ технологии”, „Инженер по електронно изчислителна техника – по софтуера”, „Инженер по електронно – изчислителна техника – по хардуера”, „Специалист по обучение и оценка на компетенциите”, „Специалист по разработване и управление на проекти”, „Здравен специалист”, „Специалист по ангажиране и мотивиране на работещите”, „Специалист по стандартизация и сертификация”, „Супервайзъри магазини”. Новоразкритите работни места ще бъдат основно в организациите в Клас 1 „Хипермаркет” и Клас 2 „Супермаркет”, докато тези от Клас 3 – Минимаркет (удобен магазин) ще съвместяват длъжности и функции или ще плащат на специалисти от външни фирми.

---

## 2.5. ДЕФИНИРАНЕ НА ДЕФИЦИТНИ ПРОФЕСИИ И СПЕЦИАЛНОСТИ В СЕКТОРА

---

През последните десет години поради липса на финансови средства и последователна държавна политика реформите в образованието в по-голямата си част се оказаха неадекватни на все по-високото ниво на компетенции, които се изискват от работещите в сектора. Влошеното учебно съдържание и липса на квалифицирани преподаватели доведоха до засилване на негативните тенденции за ранно отпадане на учащите се от системата на формалното образование и спад в степента на усвояване на учебния материал. Липсата на квалификация на завършващите средно образование или наличие на такава само по документи води до дефицит от определени компетенции за професиите и длъжностите в сектора.

От друга страна, масовото внедряване на информационните технологии в търговските процеси изисква нов вид знания и умения за работа, като обема и вида за отделните групи персонал са различни.

Ще дефинираме дефицитните професии и специалности и дефицитни компетенции по първите пет групи персонал. Шеста и седма групи персонал – „Квалифицирани работници в селското, горското, ловното и рибното стопанство” и „Квалифицирани работници и сродни на тях занаятчии” – не са застъпени в сектора, а осма и девета група – „Машинни оператори и монтажници” и „Професии, неизискващи специална квалификация” не са специфични и не са ключови за него. Освен това последните две групи професии и длъжности са необходими само в най-големите търговски предприятия и вериги магазини, които не дават неговия облик.

## 2.5.1. РЪКОВОДИТЕЛИ

---

- *Дефицитни професии, длъжности и незаети работни места;*

В тази група професии можем да говорим за дефицитни длъжности и незаети места, за ръководители от средно ниво, като мениджъри, продажби и маркетинг и за проучване на пазари. Незаети работни места съществуват, както поради недостиг на подготвени професионалисти, така и тяхното неравномерно разпределение по райони в страната. В четири висши учебни заведения се изучават търговски умения по специалност „Икономика на търговията”. В Университета за национално и световно стопанство в гр. София съществуваше специалност „Икономика на кооперациите”, която от пет години е вече закрыта. В 10 броя професионални гимназии и един частен колеж се подготвят специалисти по специалност ”Търговия”. Само в една професионална гимназия в гр. Плевен се изучава специалността „Търговия на едро и дребно”, което е недостатъчно за повишеното търсене и не отговаря в достатъчна степен на изискванията за новите знания и компетенции.

- *Дефицитни знания и умения;*

Слабо се познават тенденциите в развитието на сектора в средносрочна и дългосрочна перспектива и това затруднява в голяма степен определянето на стратегическите цели и планове на търговското предприятие. Рядко се анализират и предлагат алтернативни решения и се предсказва тяхното въздействие. Не се предвиждат и оценяват вероятните рискове за постигането на целите. Това води до нецелесъобразно разпределение на ресурсите.

Липсата на организационни умения води до слаба координация между изпълнителите и пропускане на сроковете при изпълнение на задачите. Не се отчита необходимостта от мотивация на персонала за постигане на значими индивидуални цели и задачи. Това е пречка за създаване и използване на различни възможности за тяхното развитие и задържане на талантите, които са ключови за предприятието.

Няма ясна представа за интересите и очакванията на клиентите и се използват традиционните начини за удовлетворяване на техните потребности. Липсват умения за въвеждане на правила и процедури за качествено обслужване или усилията за това са неефективни. Липсва необходимата подготовка за справяне с конфликтни ситуации.

Умението за презентиране е сравнително ново изискване за сектора. Убедителното и въздействащо презентиране е ключ за спечелване на клиенти както на входа, така и на изхода на търговския процес.

- *Дефицитни персонални, етични и комуникационни компетентности;*

Основният метод за управление, който все още преобладава в сектора е авторитарният. Този начин на управление пречи за изграждане на доверие към подчинените и възможност за делегиране на правомощия. Спъва се и обратната връзка за техните постижения, като се фокусира главно върху неуспехите. Обикновено не се информират преките изпълнители за предстоящите промени. Не са редки случаите за грубо и неуважително отношение към подчинените и липса на съпричастност с трудностите и проблемите им, особено в личен план. Всичко това води до намаляване ефективността на техния труд и загуби за предприятието.

Важна комуникационна компетентност е воденето на преговори. Само ясното изразяване, внимателното изслушване, представянето на добре структурирани и аргументирани становища води до постигане на добри резултати. Необходимост е използването на подходящи стилове на комуникация в зависимост от нивото и реакцията на аудиторията.

## 2.5.2. СПЕЦИАЛИСТИ

---

- *Дефицитни професии, длъжности и незаети работни места;*

В тази група персонал дефицитни длъжности са анализатори за проучване на пазари, мърчандайзери, агент–купувачи. Тези длъжности се търсят от големите вериги, които се настаниха на нашия пазар през последните десет години. Средните по големина търговски предприятия се опитват да съвместяват длъжностите с традиционните в бранша, но често това е за сметка на качеството на изпълнение на задачите. В предприятията от тип „минимаркет” или тип „удобен магазин” поради ограничения брой нает персонал се прилага аутсорсинг или допълнителни обучения на място за съвместяване на длъжности. Без тези ключови компетенции, характерни за тези длъжности търговските предприятия трудно биха устояли на конкуренцията на пазара.

- *Дефицитни знания и умения;*

Липсват аналитични компетенции за работа с непроверена информация и недостоверни данни. Не се търси повече от един източник на информация, което често води до грешни изводи и неправилни решения. Съществува неумение за убедително аргументиране пред клиентите. Затруднения има при идентифициране на проблеми и причините, които ги пораждат.

Изпитват се трудности при работа по няколко задачи едновременно. Не се съобразяват с поставените срокове и рядко се справят с възникнали проблеми. Неумение да се работи с приоритети, което затруднява изпълнението на задачите в срок, както на личните, така и на останалите колеги в предприятието.

Поради липса на желание и умения за учене през целия живот се стига до непознаване на промените в законодателството и правилното прилагане на подзаконовите актове. Няма активна позиция за поддържане нивото на знанията и уменията на работното място, като се разчита на разпорежданията на работодателя в тази насока.

- *Дефицитни персонални, етични и комуникационни компетентности;*

Липсват умения за работа в екип, тъй като често работещите не са склонни да споделят информация, знания и опит с колегите. Обикновено се фокусират върху изпълнението на собствените си цели, без да се интересуват от целите на екипа. Не се помага на колегите и не се дава обратна връзка за извършваната работа. Това се дължи на остарялото схващане, че по този начин ще бъдат изместени от позицията си, ако другите са запознати с тяхната работа и могат да ги заместят при необходимост. Колкото по-малък е списъчният състав в търговското предприятие, толкова е по-необходимо да се работи екипно. Рядко се поема лична отговорност и винаги се намират оправдания свързани с други колеги или обстоятелства.

## 2.5.3. ТЕХНИЦИ И ПРИЛОЖНИ СПЕЦИАЛИСТИ

---

- *Дефицитни професии, длъжности и незаети работни места;*

При все по-бурното навлизане на компютърните технологии в търговската дейност ще се изпитва остър дефицит от компютърни техници, които да обучават персонала да работи с техниката и да я поддържат в изправност. При все по-задълбочаващата се икономическа криза е крайно наложително да се анализират предимствата и недостатъците на прилагането на тази длъжност в търговското предприятие. При използване на външна фирма за обслужване е възможно да се разходват неправомерно средства. Но при голям брой и разнообразие на използваната компютърна техника и липса на подготвен персонал за работа с нея е

икономически по-изгодно да има такава длъжност в търговското предприятие. Така ще се контролират по-добре разходите и ще се реагира своевременно при възникване на проблеми.

Друга длъжност, която би могла да спомогне за привличане на нови клиенти и повишаване на стокооборота в търговското предприятие, това е аранжор или декоратор на витрини и щандове. Особено в малките населени места, където съществува борба за всеки клиент, подходящата атмосфера за пазаруване, подходящата аранжировка на промоционалните стоки и приветливият им вид биха спомогнали за подобряване на приходите от дейността.

- *Дефицитни знания и умения;*

За този вид професии се изискват специфични знания и умения, които са встрани от пряката търговската дейност. Обикновено с тази задача се натоварват донякъде мърчандайзерите или самите продавач-консултанти. Това означава, че те също трябва да преминат подходящо за целта обучение за придобиване на професионални умения в тази област. Друг начин за преодоляване на този дефицит е аутсорсването. И отново както при компютърните специалисти е необходим анализ и преценка доколко е икономически ефективно използването на всеки един от тези начини за преодоляване на дефицита.

- *Дефицитни персонални, етични и комуникационни компетентности;*

Работещите в тези дейности трябва да умеят да разберат добре поставената задача и да знаят целите на организацията, за да могат да изготвят подходящият проект за нея. От друга страна, те трябва да могат убедително да го презентират и защитят пред работодателите си с подходящи аргументи. Трябва да умеят да отстъпят от първоначалните си идеи или да имат готов вариант, който би се осъществил с по-малко средства за постигане на почти същите резултати.

#### 2.5.4. ПОМОЩЕН АДМИНИСТРАТИВЕН ПЕРСОНАЛ

---

- *Дефицитни професии, длъжности и незаети работни места;*

В тази група влизат специфични за сектора длъжности, като служителите за работа с клиенти и анкетърите за маркетингови изследвания. Те са дефицитни поради няколко причини: това са нови длъжности, които тепърва навлизат в сектора и поради тази причина няма застъпено формално и неформално обучение; на тази дейност не се обръща особено внимание от ръководителите на търговските предприятия и трудно ще намери място в щатните им разписания, особено в малките търговски организации.

- *Дефицитни знания и умения;*

Работата с клиенти изисква основно два вида умения, които се преплитат и липсата на едно от тях води до конфликтни ситуации. От една страна, кадрите нямат специализирана подготовка по психология. Това е необходимо, за да се преценява бързо и да се реагира адекватно на определен психологически тип клиенти, така че да се предотвратят в зародиш ненужни конфликти. От друга страна, те трябва да познават продуктите и услугите, които се предлагат в търговския обект, за да консултират и информират клиентите. За тези длъжности вече се търсят специалисти, но се наемат обикновено млади хора, заради езиковите им умения. В малките населени места поради демографския срив липсват дори и такъв тип специалисти.

- *Дефицитни персонални, етични и комуникационни компетентности;*

Характерно за българския пазар е липсата на професионални умения за общуване с клиенти. Липсва любезно, бързо и точно обслужване. В повечето случаи има „чиновническо”

поведение и стремеж да се отпрати клиента по най-бързия начин. Придобиването на етични компетенции започва от най-ранна детска възраст и продължава през целия живот на човека. Но в последните години тези ценности са пренебрегвани в семейната и училищна среда. Този дефицит на културно общуване трудно се запълва с няколко месеца входящо обучение в предприятието.

#### 2.5.5. ПЕРСОНАЛ, ЗАЕТ С УСЛУГИ НА НАСЕЛЕНИЕТО, ТЪРГОВИЯ И ОХРАНА

- *Дефицитни професии, длъжности и незаети работни места;*

В тази основна за сектора група персонал са почти всички ключови длъжности. Дефицитни длъжности за сектора са манекени и фотомодели. Тези длъжности все още не се прилагат масово във всички търговски предприятия, но в близките години все повече ще намират място за привличане на клиенти и като едно от оръжията за борба с конкуренцията. Подготовката на кадри с тези специфични умения, които да прилагат в сектора е въпрос на бъдеще. Рекламната дейност във всички сектори на икономиката навлезе едва през последните двадесет години. Въпреки това много бързо намери място в бизнеса, но в търговията трудно си пробива път. Набляга се предимно на медийната и печатна реклама. Демонстратори има само в големите търговски вериги и супермаркетите. В по-малките търговски обекти трудно се намират средства за агресивна рекламна дейност. Но, от друга страна, те се стремят да въведат всички похвати и трикове на обектите от тип „МОЛ”, за да задържат клиентите си достатъчно дълго на своята територия. Един от начините е да откриват щандове за храни и напитки, които се приготвят на място или да предлагат други услуги, като разплащания и др. Така се увеличава търсенето на професии, като „Обслужващ на щанд, кафетерия” или „Обслужващ, салатен бар”. Това са професии, които бяха типични за общественото хранене. В обектите от търговската верига „КООП” това е традиция. В кооперациите винаги е имало наред с търговията на едро и дребно, дейности като „обществено хранене” и „ресторантьорство”, комбинирано дори с хотелиерство. Това са били така наречените някога обекти от тип „хоремаг” – хотел, ресторант и магазин.

- *Дефицитни знания и умения;*

Липсват умения за организиране на дейността си за точно изпълнение на задачите в срок. Поради липса на въведени процедури за оценка на представянето, тези ключови служители в сектора не са мотивирани да изпълняват задачите си ефективно, т.е. с повишена интензивност и без излишни разходи. Не са обучени да действат при непредвидени ситуации. Няма необходимото ниво на фирмена култура. Професията „продавач–консултант” е най-разпространена не само в сектора, но и в цялата икономика. Това води до дефицит на подготвени специалисти, въпреки масовото обучение в ЦПО. От друга страна, в малките населени места поради демографския срив и ниското заплащане в сектора има дефицит на тази ключова длъжност. Там липсва препитание за родителите и възможност за образование на децата им поради непрекъснатото закриване на основните училища и младите семейства се принуждават да напускат. Преобладаващото население е от пенсионери, което изключва възможността за наемане на търговски персонал. Ако малкото селище не е на голям търговски път или в близост до курортен център е невъзможно търговският обект да прави такива обороти, че да си позволи наемане на продавач от съседно селище и заплащане на ежедневния му транспорт.

- *Дефицитни персонални, етични и комуникационни компетентности;*

Често обслужват клиентите със закъснение или с незадоволително качество. Не се зачитат правата и интересите на клиентите и не се интересуват от тяхната удовлетвореност. Трудно се справят самостоятелно с възникнали конфликти в процеса на работа. Не винаги се изразяват ясно и разбрано.

---

### *Основни изводи и тенденции за дефицитните професии, специалности, умения и компетенции:*

---

1. Продължителната липса на финансови средства и отсъствието на последователна държавна политика при реформирането на образованието в страната се отрази негативно върху сектора, изискващ специалисти с висок професионализъм. В същото време внедряването на нови организационни форми в търговските предприятия, на електронните и комуникационни технологии и техники в търговските процеси изисква нов вид знания и умения за работа на отделните групи персонал.

2. Определянето на стратегическите цели и планове на търговските предприятия не винаги е адекватно на динамиката на средата и на конкуренцията на предприятията от Класове 1 и 2 „Хипермаркет” и „Супермаркет” в сектора. Това води до нецелесъобразно разпределение на ресурсите, до неподходящи решения и до слаба оценка на вероятните рискове за постигането на бизнес целите.

3. Слабата координация между изпълнителите и честото пропускане на сроковете при изпълнение на задачите е резултат на недостига на организационни умения на всички управленски равнища в търговските предприятия в сектора. Непознаването на интересите и очакванията на клиентите, прилагането само на традиционните начини за удовлетворяване на техните потребности има за резултат ниска ефективност и ефикасност на редица предприятия в сектора.



## Раздел 3. СТРАТЕГИИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ И МОТИВИРАНЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ, ПОВИШАВАНЕ КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА РАБОТНАТА СИЛА

### 3.1. СТРАТЕГИИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ДЕФИЦИТИТЕ В ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ

Секторът „Търговия на дребно” става все по-международно ориентиран като глобализацията и интернационализацията ще влияят по-силно върху него.

Дефицитите, които се открояват в сектора, са основно във всички области на УРЧР: при процедурите за подбор на кадрите, в слабото мотивиране на персонала, не се инвестира в обучение и кариерно развитие на заетите и поради това липсват компетенции за работа с нови технологии. Ето защо се налага изграждането и внедряването на адекватна Стратегия за управление и развитие на търговския персонал, която да спомогне за преодоляването им.

Търговските предприятия е необходимо да се стремят към увеличаване мащабите на своята дейност и към повишаване на ефективността си. По този начин те ще осигурят ресурси и капацитет за прилагане на нови технологии и за извършване на организационни промени, водещи до привличане на компетентни мениджъри и служители, необходими за развитие на тяхната конкурентоспособност. Добър пример в това отношение са търговските вериги, които агресивно завладяват пазара през последните години.

Преодоляването на дефицитите в УРЧР ще позволи да се реализират оптимистичните сценарии, прогнозираны в първия етап на секторния анализ на проекта, според които новите технологии би могло да доведат до по-висока ефективност и качество на трудовия живот.

#### 3.1.1. ПОЛИТИКИ И СИСТЕМИ НА УПРАВЛЕНИЕ, ЗАПЛАЩАНЕ И СТИМУЛИРАНЕ

Има редица предизвикателства пред управлението на човешките ресурси в сектор „Търговия на дребно”, някои от които са:

1. От 300 хиляди заети в сектора, около 150 хиляди са на длъжност „продавач–консултанти”. Това означава, че основните усилията на служители и мениджмънт са концентрирани в продажбата на стоки и услуги. Не се отделя време и липсват възможности за обучение и за развитие на кариерата на персонала. От друга страна преобладаващият състав е от млади хора, които имат дефицит на основни компетенции като „търговски умения”, „комуникационни умения” и „умения за работа в екип”. Необходимо е тези компетенции да се усвояват още в професионалните гимназии, а търговските предприятия да организират обучения по надграждането им.

2. Средносписъчният състав на търговските предприятия в сектора е нисък (4,6 човека). Това на практика демонстрира колко малки и слаби са организациите, особено тези от Клас 3 - Минимаркет (удобен магазин). При засилващата се конкуренция както от страна на чуждите търговски вериги, така и от непрекъснато увеличаващия се брой търговските предприятия е наложително тяхното сдружаването и обединяването за съвместна дейност, напр. в кооперации или в „кълстери”. В противен случай фалитът е неизбежен, което от своя страна води до увеличаване на броя на безработните в страната.

3. Малкото на брой служители в повечето търговски предприятия не дава възможност на работодателите им да наемат специалист, който да се занимава с дейностите по управление и развитие на човешките ресурси. Това определя и необходимостта от наемане на външни консултантски фирми, които да разработят необходимите системи за УРЧР и документите за администрирането на дейностите по управление и развитие на персонала.

4. В специфичните особености, които има бизнеса в сектор „Търговия на дребно”, ще открием много разлики в структурирането на процесите по управление на човешкия капитал и факторите, които оказват влияние върху ефективността им. Основният момент е всеки един от процесите по УРЧР да е в синхрон със стратегията на търговските предприятия и организационните им цели. Само процеси, които при внедряването си водят до повишаване ефективността на търговските предприятия, могат да бъдат считани за успешно реализирани.

Предизвикателствата пред развитието на човешките ресурси в сектор „Търговия на дребно” са свързани с нуждата от повишаване на производителността, с инвестициите в нови технологии, с необходимостта да се съхранят опита и уменията на специалистите от сектора.

### ***3.1.1.1. Управление и развитие на човешките ресурси в сектор „Търговия на дребно”***

Дейността по УРЧР в организацията се осъществява чрез основните управленски функции: планиране, организиране и контролиране на наемането, осигуряване, развитие и освобождаването на служителите. Функциите и дейностите се изпълняват от различни субекти в организацията, всеки от които заема определена позиция в йерархията ѝ. Участниците в този процес допринасят за изграждането и развитието на системата за УРЧР и за нейното ефективно функциониране.

Най-важните принципи, на които трябва да се подчинява УРЧР в организацията са:

1. Системен подход към управлението на човешките ресурси.
2. От администриране към стратегическо управление.
3. От частично изпробване към пълно прилагане.
4. Консултиране и обратна връзка.
5. Непрекъснато развитие и усъвършенстване.
6. Солидарни решения.
7. Разрастване и делегиране.

В сектор „Търговия на дребно”, с изключение на някои от организациите в Клас 1 „Хипермаркет” и Клас 2 „Супермаркет”, средносписъчният състав на търговските предприятия е нисък (между 4 и 5 човека) поради което принципите за управление на човешките ресурси не се прилагат. Ето защо това е един от най-големите дефицити на управленски компетенции в работата със служителите в търговските предприятия.

Изграждането и въвеждането в действие на система за развитие и управление на човешките ресурси в организациите от сектор „Търговия на дребно” е акт на организационна промяна. Нейното усъвършенстване е компонент на единния процес на организационното развитие. Управлението на този процес се подчинява на принципите и методите на управлението на промяната. Един от главните агенти на промяната е ръководителят на звеното по УРЧР. От специалиста по УРЧР се очаква да бъде най-компетентен, когато се търсят различни варианти на решения по всички въпроси свързани с тази дейност. Той трябва да предлага възможностите, от които заедно с мениджърите на търговското предприятие да избира най-

подходящите за момента. Ето защо трябва да се започне с назначаване на специалисти, които да изработят, внедрят и прилагат стратегията за УРЧР. Добрият старт предполага добър темп на напредване. Ако началото е успешно, системата ще се развива и усъвършенства.

Управлението и развитието на човешките ресурси е важна съставна част от цялостния процес на управлението на организацията, за която носят отговорност както всички мениджъри, така и специалистите по УРЧР. Основната цел на това управление е да даде възможност на мениджмънта да увеличава индивидуалния и колективния принос на хората за краткосрочния и дългосрочния успех на предприятието. УРЧР е дейност, обхващаща определянето на потребностите от работна сила за организацията, привличането и осигуряването на тази сила за ефективното протичане на производствения процес, оценяването и възнаграждението на трудовото поведение на зетите, обучението на персонала и създаване на благоприятна трудовата среда, установяването и поддържането на ефективни трудови правоотношения.

В трите вида търговски предприятия от сектор „Търговия на дребно”: (условно разделени) на „Хипермаркет” /клас 1/, „Супермаркет” /клас 2/ и „Минимаркет (удобен магазин) /клас 3/ има големи различия в разбирането на бизнеса за обхвата в областта на управлението и развитието на човешките ресурси. В Класовете 1 и 2 „Хипермаркет” и „Супермаркет” се гледа на УРЧР само в аспекта „Администриране” и „Обучение и развитие”, докато в Клас 3 – Минимаркет (удобен магазин) въобще не може да се говори за система за УРЧР – там се извършват по съвместителство дейностите, свързани с задължителните данъчни и осигурителни процедури за персонала.

Едно, обаче, е безспорно – всички процеси в сферата на управлението и развитието на човешките ресурси в бъдеще трябва да са адаптирани към нивото на развитие на организациите и техните нужди: управление на стратегическите аспекти на УРЧР, набиране и подбор, управление на представянето, управление на възнаграждения и социални придобивки, администриране и трудово-правни аспекти, организационно развитие и промяна, управление и развитие на кариерата и др.

Стратегията обикновено се възприема като деклариране на дългосрочно намерение. Стратегиите се определят от набелязаните дългосрочните цели и третират как трябва бъдат постигнати те. Добрата стратегия е тази, която работи, която целенасочено ръководи дейността за получаване на желания резултат. Стратегическото управление разглежда въпросите, свързани с това, как предприятията и техните ръководители вземат подходящите решения за осигуряване не само дългосрочното оцеляване, но и на успеха на организацията в условията на несигурност и влияние на комплексни външни и вътрешноорганизационни фактори.

Стратегията по човешките ресурси е предназначена да подкрепя бизнес стратегията на организацията и се разработва с участието на висшето ръководство. Това е първата стъпка от разработването на планове по човешките ресурси.

Ползата от разработването на стратегията по човешките ресурси се състои в това, че:

- дава фундаменталния подход към човешките ресурси във всички сфери на работа с персонала;
- следи съответствието с организационната стратегия;
- явява се основата за разработване на политиките и планове по УРЧР.

Обикновено стратегията взема предвид:

- организационната среда за управление на човешките ресурси;

- тенденции за човешките ресурси в организацията като цяло и по отделни звена;
- мерки по намаляване, задържане и увеличаване на заетите лица;
- тенденции в структурата на персонала по функции, професии, образование, квалификация, възраст, пол и други;
- начинът на подбора, включващ процедури по набиране и освобождаване и очертаване на приоритетите по отношение на вътрешния и външния трудов пазар;
- вида на обучението и развитието – по видове персонал, методи на проектиране и провеждане, кариерно развитие, приемственост и други;
- подхода при оценяване – избраната ориентация към показателите, връзка на резултатите от оценяването със заплащането и кариерното развитие;
- системата на работната заплата – общия подход към възнаграждаването, структурата на работната заплата (основна работна заплата, доплащания и добавки), всички видове възнаграждения и съотношенията им, правила за прилагане;
- мерки по осигуряване на благоприятни условия на труд и почивки – за подобряване, усъвършенстване на организацията и обезопасяване на труда, гъвкава заетост, медицинско обслужване, възстановяване и отиди;
- пътища за усъвършенстване на трудовите отношения – отношения със синдикатите и в трудовия колектив, колективно трудово договаряне, ограничаване на конфликтите, комуникации и въвличане в процеса на вземане на решения.

Интеграцията между тях се постига чрез обединение на различните елементи на стратегията по УРЧР. Това може да бъде наречено „конфигуриране” и обикновено този процес се ръководи от нуждите и характеристиките на сектора или на търговско предприятие. Препоръчителните стъпки са:

1. Анализиране на нуждите на бизнеса и неговите характеристики.
2. Обмисляне на начина, по който стратегиите по УРЧР могат да подпомогнат задоволяването на тези нужди и също така да съответстват на характеристиките на бизнеса.
3. Определяне на качеството и желаното поведение от страна на служителите, които в най-голяма степен допринасят за постигане на стратегическите цели.
4. Оценяване на ефективността на съществуващите УРЧР практики и нуждата от промяна.
5. Анализиране на начина на интегриране на различните практики. Това може да означава употребата на базирани на компетентност различни процеси по УРЧР, които имат влияние върху наемането, тренинга, управлението на трудовото представяне и възнаграждението и засягат личното развитие.
6. Формулиране на програми на развитие, обръщайки специално внимание на връзките между тях.
7. Търсене на възможности за създаване на т.нар. „синергичен ефект”, т.е. всяка практика да подпомага останалите.

**Таблица 20**      **ОСНОВНИ ЕЛЕМЕНТИ НА СТРАТЕГИИТЕ ЗА РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ**

| Генерални HR стратегии                                      | HR стратегии - елементи   |  |   |
|---|---|--|---|
|   | Осигуряване на ресурси  | HR развитие  | Награда, постижение   |
| Подобряване на трудовото представяне                        | Центрове за оценка; наемане на база компетентност   | Центрове за развитие; тренинги на база компетентност   | Заплащане, свързано с компетентността   |
| Обогатяване на уменията                                     | Определяне на нуждите от развитие на уменията на наетите  | Анализ на уменията, фокусиране на тренингите в определяне на нуждите; акредитация на уменията  | Заплащане, основано на уменията   |
| Осигуряване на възможности за развитие на кариера           | Развитие на рамка на изискваните качества за различните профили, определяне на нивата на компетентност и потенциала чрез ръководене процеса на трудово представяне  | Използване на управлението на представянето и плановете за личностно развитие за определяне и посрещане на нуждите от обучение; основаване на обширна „карта на възможностите“, за да могат подчинените да се ориентират за пътищата за израстване в организацията | Развитие на структура, описваща чрез професионални термини „точките на прицел“ (т.е. ключовите умения, към които трябва да се стремят служителите, заемащи съответната длъжност); заплащане, основано на развитие в кариерата и прогрес чрез следване на „точките на прицел“  |
| Осигуряване на възможност за наемане                        | Развитие на позитивна психологическа връзка между служител и организация, основана на приемането на определяне и развитие на умения; осигуряване на визия за бъдеща кариера, възможности за обогатяване на длъжността или повишение   | Определяне на нуждите от развитие на умения чрез личностно планиране на кариерата; създаване на програми за развитие на трансферни умения  | Развитие на структура, която ясно показва разделението на длъжностите по нива, както и ролите, които трябва да изпълняват, и компетенциите, които трябва да притежават служителите на всяко ниво. На тази база се определя и нуждата от обучение за непокриващите стандартите |
| Увеличаване на обвързаността на служителите с организацията | Анализ на характеристиките и обвързаността на служителите в момента, използване на подбрани селективни методи за определяне на кандидатите, които притежават нужните характеристики и са склонни да вложат усилия за доброто на организацията; определяне и непрестанно комуникиране на основните организационни ценности | На базата на анализа на характеристиките и обвързаността на служителите в момента, осигуряване на обучения и спомагане за разбирането и приемането на организационните ценности  | Насърчаване на желаното поведение чрез осигуряване на награди и стимули, при даване на доказателства от страна на служителите, че се придържат към организационната политика и прилагат на практика ценностите  |
| Увеличаване на мотивацията                                  | Анализ на характеристиките на добре мотивираните служители и провеждане на структурирани интервюта при наемане, от които да става   | Осигуряване на обучения, които да доведат до поява на характеристиките на добра мотивация у вече наетите служители   | Използване на управленски стил, основан на трудовото представяне за осигуряване на  |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | ясно доколко кандидатът е склонен да бъде мотивиран | нефинансови стимули, свързани с възможности за развитие и растеж |
|--|---|--|

Източник : Е. Вачкова „Управление на човешките ресурси в глобална среда”,(EN), (E. Vatchkova „Human Resource Management in Global Environment” Lambert 2010)

За да е успешна една стратегия, независимо дали е свързана с човешки ресурс или не, тя преди всичко трябва да се отличава с уникалност за всеки сектор и за всяко търговско предприятие както и да е съобразена с конкретните условия в тях.

### ***3.1.1.2. Същност на организационната среда за управление на човешките ресурси в сектора***

Формулирането на стратегиите, независимо от типа им, се състои от два основни елемента: стратегически цели, които трябва да се постигнат, и план за действие. Целите трябва да са дефинирани основно по отношение на това, какво трябва да се направи, за да бъдат задоволени нуждите на бизнеса и индивидуалните потребности на служителите.

Класическата последователност при изграждане на стратегии в областта на управление на човешките ресурси, обслужващи интересите на търговските предприятия от сектор „Търговия на дребно” представя традиционното схващане, че изборът на тези стратегии е формален, логичен, систематичен и последователен процес. Ако е налична цялата нужна информация за мисията и целите на бизнеса за търговските предприятия от сектор „Търговия на дребно”, тогава може в бъдеще да се приложи следната схема за избор на стратегии за човешки ресурси, която да го подпомага. Този избор се базира на следните акценти:

1. **Измеримост** – от гледна точка на УРЧР измеримостта зависи от това, дали търговското предприятие ще разполага с достатъчно на брой и достатъчно квалифицирани хора на ключовите позиции в организацията, при това на разумна цена, т.е. на такава, че те да се „изплащат” на работодателя си.
2. **Желания** – ако поръчките намаляват въпреки желанията търговското предприятие да се разраства, тогава трябва да се въведе рестриктивна политика и по отношение на персонала. Могат да се да запълнят вакантните длъжности с хора от самата организация или да се използва съвместителство на длъжности.
3. **Цели** – това означава още веднъж да се прецизира към какво се стреми търговското предприятие. В този смисъл стратегиите по УРЧР могат да бъдат „извлечени” директно от бизнес стратегията за развитието му. Ако например има стремеж към ценово лидерство в бранша, това означава задължително намаляване и на разходите за труд, но не означава задължително ниски заплати, както в момента е в сектора „Търговия на дребно”. Напротив, трябва да се постигне по-добро представяне на наличния персонал въпреки намаления състав на служителите.
4. **Политики за постигане на целите** – основното правило е, че колкото по-малко са въздействащите решаващи фактори на външната среда, толкова по-лесно се адаптира избраната стратегия.

Въпреки че системните подходи като този, описан по-горе, са желани, емпиричните обикновено са основани на действителността и това ги прави по-достижими. Тези подходи за избор на стратегии по УРЧР са базирани върху ясна представа за възможностите на



предприятието. Емпиричният подход при разработване на стратегии по УРЧР се състои в следното: как стратегиите по човешки ресурси се вписват в цялостната стратегическа карта на една организация или процесът на взимане на бизнес решение е върхът на пирамидата. После трябва да се определят нуждите и приоритетите и да се обяснят на служителите на популярен език, за да могат те да помогнат на организацията да ги постигне.

Когато се интегрират бизнеса и стратегиите по УРЧР в сектор „Търговия на дребно”, трябва да се отчете фактът, че интегрираните стратегии, освен свързани помежду си, трябва да са съобразени и с промените във външната среда. Една стратегия за развитие на човешките ресурси може да е подходяща за сектора и за търговско предприятие за определен момент и успешно да подпомага останалите стратегии на развитие. Но след това може да настъпи промяна в някое от условията от околната среда и тя вече да не е най-успешната HR стратегия. В този смисъл е задължителен постоянният мониторинг.

Организациите съществуват и се развиват в определена среда. Управлението на предприятието, както и управлението и развитието на човешките ресурси във всяко от тях са пряко зависими от характеристиките на тази среда и от процесите, които протичат в него. Те трябва да се познават добре, да се измерват (ако е възможно) и да се следи тяхното изменение във времето. Това дава възможност на мениджърите: да разберат как средата влияе върху бизнеса им (анализиране), да предвиждат бъдещото ѝ въздействие върху успеха на търговско предприятия (прогнозиране), да изработват подходящи механизми за адаптиране на организацията към средата и да я контролират (буфериране, контролиране на темпа, пропорциониране, промяна на обхвата и/или структурата, промяна на мениджмънта, сливания, поглъщания, смесени предприятия, стратегически съюзи и други), да я манипулират (лобиране, създаване на браншови и професионални организации, активизиране на дейността на различни граждански организации и други) за да реагират изпреварващо и/или поне своевременно на външните въздействия.

Външната за организацията среда се състои от следните групи елементи, всяка от които формира съответната **„област” на влиянието на външните сили: социални, икономически, политически, технологични, физически и конкурентни.**

Разграничаването на факторите на външната среда от компонентите има важно практическо значение. Факторите активно въздействат върху бизнеса на организацията и поведението на хората в нея. Компонентите могат да повлияят в бъдеще, те са потенциални фактори. Мениджърът трябва да познава добре комбинацията от факторите и компонентите от всяка от шестте описани по-горе области, съществени за конкретния бизнес. Тази комбинация е различна в различните периоди, т.е. тя е променлива. За някои търговски предприятия преобладаващият брой фактори могат да бъдат от две или три области, за други – от всичките шест. Необходимо е: да се следят внимателно промените във външната среда, да се определи областта, която е най-важна за конкретните сектори и организации, да се фокусира вниманието върху критичните фактори, да се насочат повече ресурси за събиране и обработване на информацията за тях. Това е важно, защото примерно нова данъчна схема или радикално политическо решение може или да създаде уникални предимства за бизнеса или да го лиши от всякаква перспектива.

Външните условия и фактори, оказващи влияние конкретно върху управлението на човешките ресурси са: моделът на управление на икономиката, държавната политика в областта на човешките ресурси, глобализацията на икономиката, състоянието на националния трудов пазар, демографските тенденции, икономическата стабилност на страната,

националната култура, формата на собственост, промяната в техниката и технологията и относителната договорна сила на синдикатите на национално равнище.

Доброто познаване и анализиране на факторите и компонентите на вътрешноорганизационната среда също до голяма степен определят състоянието и успеха на УРЧР в организациите. Те могат да бъдат групирани по следния начин: стратегия и политика, етап на развитие на бизнеса и организацията, размер на търговското предприятие и форма на собственост, количествен и качествен състав на работната сила, организационна култура, управленски стил и организационни комуникации, предмет на дейност и технологично равнище, наличие на профсъюзни организации и влиянието им.

Културата на организацията е един от най–дискутираните проблеми на фирмения мениджмънт през последните 20 години. Все повече организации и в България полагат усилия както за създаване на привлекателен външен облик, така и за изграждане на уникален вътрешен духовен климат на организацията. Без тях е трудно, често и невъзможно хората в търговските предприятия да бъдат убедени да следват определена линия на поведение, да бъдат обединени от общи разбирания за важните неща в живота на организацията.

В най–общия случай организационната култура: показва йерархията на ценностите в организацията, спомага за идентифициране на търговското предприятие пред външната среда, обединява служителите, служи като „социално лепило”, генерира „ние–мислене”, служи за основа на по–ефективните комуникации и спомага за по–доброто разбирателство между служителите.

Основните функции на организационната култура се определят като: идентифициране на членовете на организацията, формиране на облика на организацията, укрепване на колективния дух на работещите, поощряване на социалната стабилност, моделиране на поведението чрез осмисляне и възприемане на организационната среда.

Основни компоненти на фирмената култура са: ценности, философия, основни аксиоми, правила и норми, рутинни процедури; герои; символи, церемонии, ритуали; митове, саги, истории, легенди; език, жестове, облекло; климат; фирмен дух.

Формирането на културата на всяка организация е процес на изграждане на тези компоненти, на възприемането им от служителите и на разпространението им. Решаваща е ролята на ръководителите в този процес. Те формират културата, но от своя страна впоследствие тя влияе върху поведението им.

Бизнес етиката и социалната отговорност са самостоятелни характеристики на поведението на търговското предприятие, но са тясно свързани помежду си и оказват силно влияние върху формирането на културата.

Културата на организацията трябва да бъде оценима, рядка и неподражаема. Причините, които често предизвикват и обясняват културните промени, са: несъответствието между организационните ценности и характера на средата, динамично развиващият се отрасъл, бързото разрастване на търговското предприятие и други. Типични признаци, чрез които се проявява фирмената култура са управленският стил, методите за социализация на новопостъпилите и подходите към решаването на конфликтите в организацията.

Отчитането на външните и вътрешно – организационните фактори на търговските предприятия дава възможност за по-точно определяне на адекватни стратегии за управление и развитие на човешките ресурси с цел постигане на конкурентно предимство. Ключът за реализирането му дава класификацията на Майкъл Портьър.

**ТАБЛИЦА 21** ОБВЪРЗАВАНЕ НА СТРАТЕГИИТЕ ЗА УРЧР СЪС СТРАТЕГИИТЕ ЗА КОНКУРЕНТНО ПРЕДИМСТВО

| Конкурентно предимство   | УРЧР стратегии   |  |  |
|--|--|--|--|
|  | Осигуряване на ресурси   | Развитие на ЧР   | Награда, постижение  |
| Постигане на конкурентно предимство чрез <i>иновация</i>   | Откриване и наемане на изявени специалисти с доказани способности във въвеждането на нови технологии   | Стратегическо развитие на способностите на служителите и осигуряване на мотивация и стимули за развитие на иновативни умения и повишаване на интелектуалния капитал на организацията   | Осигуряване на финансови стимули и награди за успешни иновации   |
| Постигане на конкурентно предимство чрез <i>качество</i>   | Използване на внимателно подбрани процедури по откриване на хората, които ще работят качествено и ще осигурят качествено обслужване на клиентите   | Насърчаване на развитието на т.нар. „учеща организация”, развитие и прилагане на управленски процеси, базирани на знанието, поддържане на високо качество и инициативи по грижа за клиентите чрез тренинги                           | Води до награждаване на предоставянето на добро качество и постигането на високи стандарти в обслужването на клиентите   |
| Постигане на конкурентно предимство чрез <i>най-ниски разходи</i>                                      | Развитие на същинска структура на персонала, наемане на хора, които се очаква, че ще добавят стойност; ако е неизбежно, планиране и намаляване на броя на служителите  | Осигуряване на тренинги, които да доведат до повишаване на производителността; непредвидени тренинги, които са тясно свързани с настоящите бизнес нужди и ще доведат до генерирането на измерими подобрения при правене на разходите | Прегледайте всички практики на възнаграждение, за да сте сигурни, че те се дават действително при заслуги и не генерират допълнителни разходи за търговското предприятие                                   |
| Постигане на конкурентно предимство чрез <i>наемане на по-добри служители от тези на конкуренцията</i> | Използвайте внимателно подбрани методи за наемане; нека процедурите ви за избор на служители се основават на обширен анализ на специалните качества на кандидатите, които ще са в полза за съответната организация | Развийте процес на обучение в рамките на организацията; окуражете самообучението чрез използването на персонални планове за развитие като част от процеса на управление  | Развийте процеси на ръководене на трудовото представяне, които осигуряват както финансови, така и нефинансови награди за проявилите компетенции и умения; проверете дали нивото на заплащане е конкурентно |

Източник: Класификацията на Майкъл Портьър, „Конкурентното предимство на нациите”, 2004, Класика и Стил, София

По-надолу са разгледани основните управленски дейности в областта на УРЧР, без които съществуването на всяка организация е немислимо в съвременните динамични условия.

### **3.1.1.3. Планиране на човешките ресурси в сектор „Търговия на дребно”**

Планирането на човешките ресурси е функцията на управленската дейност и определя потребностите от човешки ресурси като формулира действието за тяхното задоволяване така, че да се постигнат целите на организацията.

Планирането на човешките ресурси не е самоцел. То залага основите на ефективността на управлението на човешките ресурси във всички области и има съществена роля за успеха на бизнеса. Планирането представлява предвиждане на човешките ресурси в дългосрочен план, осигуряващо целите на организацията. Плановете и програмите на търговските дружества в сектор „Търговия на дребно” от Клас 1 „Хипермаркети” и клас 2 „Супермаркети” в голяма степен са обмислени и предвиждат една част от дейностите, които осигуряват на организацията необходимия и с желаните компетенции мотивиран персонал. В преобладаващата част на организациите от Клас 3 „Минимаркет” (удобен магазин), обаче, планиране реално не се прави. Нещо повече, поради малобройния персонал (средно 4 човека) продавач–консултантите се назначават с трудов договор на 4–часов (половин) работен ден. Това се вижда от данните за доходите в сектора. Въпреки, че минималните осигурителни доходи за сектора са традиционно високи в сравнение с другите икономически дейности, се отчита среден осигурителен доход под минималната работна заплата. За съжаление, има и случаи, когато в разрез с трудовото законодателство реално продавач–консултантът работи на цял работен ден, а формално е назначен на 4 часа. И тъй като трудовото му възнаграждение е обвързано с приходите от стокооборота, за да си повиши доходите и заработи договореното възнаграждение продавач–консултантът трябва да работи целодневно, поради ниските постъпленията от продажби. Предприемачите (собствениците) работят също на този тежък режим. Служителите са принудени да приемат тези условия, поради опасност от загубване и на малкото възможности за работа. Естественото, това е в резултат на недостига на финансови средства за бизнеса, в намалените приходи в резултат от икономическата криза и на намалената покупателна способност на клиентите.

В следващия петгодишен период тези проблеми трябва да бъдат отстранени със съвместните усилия на държавната власт, на работодателските и синдикални организации.

Определянето на потребностите от персонал би могло да се извършва по следния начин:

- Сравняване на зададените от бизнеса количества и качества на персонала с наличните;
- Определяне на недостига/излишъка от персонал по организационни звена, категории персонал и специфични разрези;
- Изследване и разбиране на външните и вътрешните за организацията фактори, които влияят върху пазара на труда и работната сила.

А необходимите действия за този процес включват:

- Определяне на източниците за набиране на персонала;
- Планиране и реализация на всички мероприятия по привличане, набиране и подбор/избор на персонала;
- Своевременно обучение и развитие на персонала;
- Планиране и реализация на мероприятия по освобождаване/пренасочване на излишния персонал.
- Предвиждане на проблеми, свързани с излишъка/дефицита на кадри и други.

В бъдеще, когато се повишат компетенциите на собствениците и служителите на търговските предприятия от Клас 3 „Минимаркети” планирането на УРЧР ще стане неразделна част от планирането на търговския процес.

Всеки бизнес план трябва да съдържа съответния план по човешките ресурси, който е фокусиран върху постигането на определени бизнес цели на организацията за определен срок. Плановете по човешките ресурси е необходимо да предвиждат всички мероприятия за осигуряването на необходимия персонал по количество, състав, структура, срокове и звена. Дейностите по планирането би трябвало да обхващат всички области/сфери на УРЧР: набиране и подбор, обучение и развитие, оценка на изпълнението, мотивация и възнаграждаване, отношения в организацията. По този начин чрез планирането могат да се решават редица въпроси в организацията, оказващи съществено влияние върху бизнеса.

Планирането на човешките ресурси се основава на целите и плановете на организацията, като се взимат под внимание всички възможни и/или очаквани трудности и се осигурят мерки за избягването им. За успешното планиране и последващото реализиране на плановете е необходимо да се придобият компетенциите „да се работи в екип” с мениджърите на другите отдели и звена и „да се комуникира” с работещите в организацията. За да се изпълнят коректно тези дейности е необходимо да се изучат и вземат под внимание редица основни документи, регулиращи взаимоотношенията в процеса на труда, както и специално разработени справки за структурата и качествата на персонала. Търси се отговор на следните въпроси:

- Какви умения и компетенции трябва да притежават служителите и колко работници са необходими в бъдеще (за срок повече от една година)?
- С какъв персонал разполага организацията в момента и какъв персонал предлага трудовият пазар?
- Има ли дефицит или излишък на персонал?

Съставянето на плановете отговаря на други важни въпроси:

- Какво трябва да се направи, за да може организацията да разполага с персонал, способен да посрещне нуждите на бизнеса?
- Отговарят ли предлаганите в плана мерки на възможностите на организацията и на нормативната уредба?

Необходими са компетенции за планиране на човешките ресурси, за да се прилагат адекватни мерки като: промяна на организацията на труда (организационна структура, длъжности, задължения, режим на работа и други), промяна на количеството персонал и трудовите им качества (по звена, категории, квалификации), въвеждане/промяна на системи за оценка, мотивация и възнаграждения, промяна на условията на труд и отношенията в организацията, решаване на въпроси, свързани с повишаването на квалификацията, преквалификацията и кариерното развитие на персонала. Когато търговските предприятия са малки, то е необходимо на първо време да се потърсят услугите на консултантска фирма, а в по-дългосрочен период на развитие да се обучат и специалисти в нея. Тогава мениджърите по човешките ресурси ще имат възможност да покажат на организациите си, че те могат да помогнат за генериране на висока добавена стойност.

Естествено, както всеки план и планът по човешките ресурси съдържа:

- Срокове, които изпреварват сроковете на бизнес плановете на организацията;
- Отговорни лица, изпълнители и участници, които могат да бъдат от състава на организацията, както и специализирани външни организации и отделни консултанти;
- Необходими ресурси – финансови, логистични и човешки.



По-конкретно планирането преминава през следните етапи:

1. Запознаване с мисията, политиката, стратегията и бизнес плановете на организацията.
2. Анализ на състоянието и тенденциите на човешките ресурси:
  - а) в организацията (по брой, пол, възраст, функции, квалификация, организационна и управленска структура и др.);
  - б) в региона и страната (демографски процеси, образователни и професионално–квалификационни структури, икономическо състояние, трудов пазар и равнище на безработицата), а при необходимост – и на международния пазар на труда.
3. Анализ на трудовата нормативната уредба.
4. Анализ на състоянието и прогноза за производителността на труда.
5. Анализ на организационно-управленската структура на организацията като цяло и по отделни звена.
6. Прогнозиране на търсенето в зависимост от бюджета на организацията (чрез експертни оценки, статистически методи, изучаване на производството или други модели).
7. Прогнозиране на предлагането на човешки ресурси (вътрешно и външно).
8. Определяне на потребностите от човешки ресурси по периоди и организационни звена.
9. Формулиране на стратегия за човешките ресурси, произтичаща от наличието, недостига или излишъка на човешки ресурси в организацията.
10. Разработване на политики по персонала (директиви или рамка за действия в различни сфери) въз основа на стратегията за човешките ресурси.
11. Разработване на планове по човешките ресурси за всички области/сфери от УРЧР.
12. Изпълнение и контрол на планираните действия. Оценка ефективността и въвеждане на корекции в направените планове.

В зависимост от сложността на реализацията всички тези дейности могат да се разработват едновременно или последователно. Те се включат в общ план или представляват отделни планове за различни области. След приемане на плана се извършва мониторинг на изпълнението – въвеждането му се наблюдава и контролира. Определя се до каква степен са изпълнени планираните задачи и какви са причините за отклоненията. При необходимост се вземат решения за внасяне на целесъобразни промени и корекции.

Методите за планиране на човешките ресурси могат да бъдат разделени на три групи: експертни, преки пресмятания и математическо моделиране.

Планирането на човешките ресурси се базира върху анализа и постигането на баланс между търсенето и предлагането на човешки ресурси, необходими на организацията. За целта се анализират редица основни данни, характеризиращи трудовия процес: длъжности, работни места, организационна структура, функционални и организационни връзки, структура на персонала и други.

#### **3.1.1.4. Набиране на персонал**

Хората са най-важният капитал и успехът на бизнеса е в техните ръце. Затова е необходимо да се полагат сериозни усилия за привличането на най-подходящите кандидати за работа. Набирането и подборът на персонал обхващат привличането на кандидати за определена длъжност, преценяване на качествата им и избор на най-добрия от тях за заемане на длъжността. Изискванията към кандидатите, сроковете за наемане и условията на работа



трябва да бъдат определени максимално точно. Специалистите по човешки ресурси трябва да могат:

1. Да решат къде и как ще търсят кандидатите за работа.
2. Да изберат най-подходящите от тях.
3. Да ги мотивират да приемат предложението им за работа.

Всяка една от тези стъпки трябва да се обмисли добре и да не се пренебрегва никоя от тях. Добре е да се спазва последователността им.

Но преди да се пристъпи към набирането на персонал е необходимо да се планира начина на организация на работа, което ще подсказва колко специалисти са необходими за дадената длъжност. В сектора „Търговия на дребно” в бъдеще ще е актуално прилагането на различни форми и модели на гъвкава заетост. Гъвкавостта е важно и необходимо качество на съвременния бизнес. Тя е средство за оцеляване на организациите в условията на бързи и трудно предсказуеми промени. „Доктрината на гъвкавостта” става все по-популярна база за разработването на организационните стратегии. Тя намира нарастващо приложение при формирането на длъжностното щатно разписание и определянето на режима на работа в съвременните организации. Днес и работодатели, и наети критично преосмислят трудовите си взаимоотношения. Работодателите търсят разнообразни форми на по-диференцирано отношение към работната сила и нейното използване, а наетите съвместяват приложенията на различните си способности и умения.

Гъвкавата заетост означава, че трудовите взаимоотношения между работодател и нает се базират на различни от безсрочните трудови договори за пълен работен ден.

В страните от Европейския съюз се прилагат най-различни гъвкави форми на заетост като най-популярните сред тях са:

- Работа през почивните дни – събота и/или неделя.
- Работа на смени – един или комбинация от периоди, на които е разделен 24-часовият работен ден.
- Удължено работно време – допълнително работно време извън обичайното, добавено към деня или смяната, което се компенсира с намалено такова.
- Годишно договорени часове – съгласие за отработване на определен брой часове през годината, включително с различна продължителност на работния ден, в зависимост от поръчките.
- Непълен работен ден – брой работни часове на ден, определени от работодателя или законодателството, различни от стандартния 8-часов работен ден.
- Разделяне на работата/длъжността – разделяне на задълженията за определена позиция (длъжност) между двама или повече служители; възможна е и разновидност на тази форма, чрез разделяне на работното време между двама или повече служители, заемащи една и съща позиция.
- Гъвкаво работно време означава част от работните часове в рамките на работния ден могат да бъдат определени от работодателите, а други „основни” са фиксирани от работодателя и са валидни за всички в организацията.
- Временно/инцидентно наемане – работа за определени часове, дни, седмици или месеци, в зависимост от конкретния ѝ обем.

- Срочен договор – наемане на работа за определен предварително фиксиран срок – месеци или години.
- Възлагане на подизпълнители – цялата работа или отделна задача се възлага на външна за организацията търговско предприятие или на външен специалист.
- Надомна работа – наемане на работещи, чието работно място е въщи, без да се поставя условие за осигурена постоянна електронна връзка с определено работно място.
- Работа чрез телекомуникационна връзка – работа от разстояние, при която работещите имат постоянна електронна връзка с определено работно място, обикновено с главния офис на търговско предприятия-работодател.

Голяма част от тези форми на гъвкава заетост са напълно приложими в сектора „Търговия на дребно” с изключение на надомната работа. Тя, обаче, е характерна за едноличните търговци в „гаражните” магазини, които не са обект на настоящия анализ. Най-често се прилага работа по график (за търговските предприятия от първия и втори тип – хипермаркети и супермаркети), непълен работен ден в търговски предприятия в малки населени места и планинските райони.

Дебатите „за” и „против” гъвкавата заетост активно се водят в цял свят. Въпреки основателните възражения срещу разпространяването ѝ, изтъквани преди всичко от профсъюзите, тя продължава бързо да завоюва европейското трудово пространство.

Предимствата на гъвкавата заетост могат да бъдат обобщени така – чрез нея се постига по-голяма адаптивност на организацията и служителите, създават се предпоставки за повече икономии, предлагат се условия за по-добро балансиране между работата, личния и социалния живот.

### ***3.1.1.5. Оценяване на персонала и ползата от приложението на компетентностните модели в сектор „Търговия на дребно”***

Оценяването на персонала е основна функция по управление на човешките ресурси в организацията. Оценката е процес на определяне потенциала на персонала, предоставящ информация, необходима за вземане на управленски решения, насочени към повишаване ефективността на труда. Компетенциите на мениджмънта в тази деликатна област на УРЧР е от особено значение за успеха на бизнеса на търговските предприятия. Системата за оценяване регламентира как ще бъдат обвързани задачите и компетентностите, как екипите и индивидите ще допринасят за формулиране на целите и задачите, ще бъде ли обвързана системата за оценка на трудовото представяне със заплащане, независимо от изпълнението, на какъв етап, каква скала на оценяване ще се използва, какви измерители за изпълнение на дейността ще се използват, как ще бъдат оформени и оценявани компетентностите, каква документация ще се изисква и кой ще я съхранява, до каква степен ще е възможно да се проявява гъвкавост при осъществяването на управлението на дейността по оценяването. Един от най-перспективните методи за оценка е компетентностният.

В практиката по управление на човешките ресурси в сектора „Търговия на дребно” компетентностният подход е в процес на развитие и утвърждаване. В търговските предприятия от сектора, в Класове 1 и 2 „Хипермаркет” и „Супермаркет” може да се ползва успешно, докато

в търговските предприятия от Клас 3 „Минимаркет” (удобен магазин) почти е трудно да прилага.

Оценяването е непрекъснат и продължителен процес, който започва още с подбора на служителя и съпътства промените в кариерата му, осъществява се по време на работата му в търговското предприятие и продължава до момента на прекратяване на трудовото му правоотношение. Моделите на компетентности описват интелектуалните и деловите качества на служителите, техните навици, междуличностни комуникации и други качества, необходими за успешна професионална дейност в рамките на приетата корпоративна култура. На база разликата между необходимото и съществуващо ниво на компетентности се разработват индивидуални планове за професионално развитие.

Положителните ефекти от използването на компетентностни модели за сектор „Търговия на дребно” в зависимост от структурното ниво са следните:

- На ниво бранш или регион.

Положителните ефекти от управлението на човешките ресурси, базирано на компетенции, на ниво сектор, бранш или регион, са свързани със създаване на адаптирана методика за проектиране и проверка (тестване) на компетентностни модели, обект на бъдещи дейности по настоящия проект. В търговските предприятия от сектора ще се използва и актуализира база от данни със специфични за този сектор “речници на компетенциите”. Създават се браншови центрове за оценка и развитие на компетенциите, както и стандарти за технически компетенции. Осъществява се и взаимодействие с образователните ведомства, професионалните гимназии и висшите учебни заведения, като целта е да се предоставя обратна връзка. Осъществяват се взаимодействия с Агенцията по заетостта, както и със социалните партньори.

В точка 2.4. на настоящия проект „Изводи за наличните и очакваните да се появят нови професии, специалности и работни места” са представени прогнозите за нововъзникващите компетенции на групите персонал в сектор „Търговия на дребно”.

- За работника или служителя.

Ползите от прилагането на компетентностния модел за всеки нает са свързани с придобиване на компетенции, необходими за изпълнение на работата и изграждане на увереност при усвояване на специфични компетенции. Времето за обучение се използва много по-ефективно и ефикасно, когато обучаващият подпомага ученето, а не е просто доставчик на информация. Повече време от обучението се посвещава на индивидуална работа или работа в малки групи, а не просто в четене на лекции. Повече време се отделя и за оценяване на способностите на всеки участник как прилага важни работни умения.

- За търговските предприятия.

Успехът на предприятията от Класове 1 и 2 „Хипермаркет” и „Супермаркет”, които имат разработени компетентностни модели и ги прилагат (макар и не напълно), се дължи на следните фактори: човешкият капитал е един от основните приоритети на компанията; организационните ценности са залегнали в изискванията към конкретните служители; мениджърите разполагат със стандарти за най-добро представяне, което се синхронизира със служителите, от които се очаква да следват тези стандарти; служителите имат модел на поведение, за да бъдат успешни на работното си място и да могат да се самоусъвършенстват; поведенческите мерки имат качествени и количествени характеристики; съкращава се срокът за адаптирането на новите служители в предприятието и се подобрява производителността им;

планира се дългосрочното изпълнение и развитие на способностите по процесите в компанията; изработва се стратегия по идентифициране, развитие и задържане на способните специалисти за ключовите позиции в компанията; идентифицират се нуждите от обучение и развитие като се повишава възвращаемостта от инвестициите в обучение и развитие; възнаграждението на служителите ясно се обвързва с тяхното трудово представяне и способности; прилагане на ефективни методи за мотивация на служителите.

Приложението на компетентностния подход ще повиши ефективността на оценката на трудовото представяне и атестацията на персонала в търговските предприятия от Клас 3 „Минимаркет” (удобен магазин) чрез:

- Дефиниране и оценка на значимите компетенции и техните нива, които определят успешното трудовото представяне. Установяване на равнищата на трудовото представяне;
- Осигуряване на цялостна оценка на трудовото представяне – резултати от трудовото представяне и демонстрираните при него компетенции. Избор на инструменти за оценка на трудовото представяне на база оценка на компетенциите.;
- Идентифициране на потребностите от подобрене на трудовото представяне и развитие на компетенциите;
- Осигуряване на обратна връзка от ръководители и колеги чрез различни методи, включително и на метода „360 градуса” на база наблюдение на поведението.

Приложението на компетентностния подход в търговските предприятия от сектора повишава и ефективността на процеса по обучение и развитие чрез:

- Структуриране на организационните програми за развитие - идентифицирането на нивата на компетенциите за длъжностите спомага за развитието на индивидуални програми за обучения, които осигуряват възможности за развитие на умения, отговарящи на компетентностния профил на длъжността;
- Определяне на критериите за постигане на целите в процеса по обучение като се осигуряват модели на високоефективно поведение;
- Измерване успеха на обучението – компетенциите позволяват да се наблюдават и оценяват поведението на служителите и ако настъпи промяна в тези поведения по посока повишаване на компетенциите, това е индикатор, че дейностите за обучение са били успешни.

Резултатите от оценяването, конфликтите при комуникирането им и обжалването на оценката са важни политически области в управлението на оценяването. Когато резултатът от работата на служителя е незадоволителен (най-ниска оценка по приетата оценъчна скала) е необходимо да се предприемат определени действия. Целите не са постигнати и би следвало да се планират последващи мероприятия. В повечето търговски предприятия от Класове 1 и 2 „Хипермаркет” и „Супермаркет” на сектор „Търговия на дребно”, специалистът по управление на човешките ресурси подготвя индивидуални писма, в които уведомява служителя, че оценката му е незадоволителна и го предупреждава, че трябва да се съобрази с направените препоръки по време на оценъчното интервю и да ги изпълни в определения срок. Ако се затруднява в изпълнението, прекият му ръководител е на негово разположение за оказване на помощ. По време на следващото оценяване, ако отново получи незадоволителна оценка, ще бъде освободен от работа. Много от търговските предприятия от Клас 3 „Минимаркет” (удобен магазин) смятат писането на такива предупредителни писма за излишни и загуба на време. Но

българското законодателство е насочено към защита на работещите и при освобождаването на служител са необходими редица доказателства за несправяне с работата. Тези писма трябва да се приемат като едно от доказателствата за освобождаване на несправящите се със задълженията си служители. Освен това с изпращането на такова писмо се показва загриженост за развитието и утвърждаването на служителя, което е и мотивиращ фактор. В повечето случаи в последващите оценъчни периоди тези служители показват много добри резултати.

За да се избегнат конфликти, обсъждането на оценката трябва да е дружелюбно и спокойно. По време на оценъчното интервю интервюиращият трябва да говори не повече от 30% от времето и да остави оценявания да сподели своите виждания и намерения в рамките на 70% от предоставеното му време. Срещата, набелязаните мерки и стъпките за осъществяването им трябва да се протоколират с подпис в знак на съгласие. Естествено е в хода на обсъждане изпълнението на работата да възникват несъгласия. Стремещт е повечето от тях да се решават „на място”. Възраженията се представят на вниманието на по-висшия ръководител и от него се очаква разрешаване на спорните моменти. Оценяването на служителите създава правнозначими последици за наетите и за работодателите. Затова при разработването и провеждането на процедурата е много важно да се спазват всички правни изисквания.

В резултат от оценяването, служителите могат да бъдат групирани по отношение на тяхната степен на ангажираност и приобщеност към мисията и целите на търговското предприятие. Важността на този показател се откроява в резултатите, получени от дългогодишните изследвания на „Галъп”. Начинът на намаляване на дезангажираните служители е илюстриран в разгледаните по-долу стратегии.

### **3.1.1.6. Добри практики**

#### **3.1.1.6.1. Стратегия за работа на служителите в емоционалната икономика на 21 век**

Бъдещето на труда е важно не толкова от гледна точка на перспективите в развитието на технологиите, които ще намаляват относителното време за работа и все повече ще променят съдържанието и процеса на труда, колкото от гледна точка на мотивацията. Въпросът не е какво ще кара хората да работят, тъй като причини винаги е имало и ще има, а какво ще бъде отношението към труда и каква ще е посоката на изменение на смисъла и ценността му в човешкия живот. Цената на успеха може да се окаже прекалено висока и да застраши физическото и психичното здраве. Така че, осигурявайки си материална сигурност, това все още не означава високо качество на живот.

Организациите, включително търговските дружества от сектор „Търговия на дребно” (с изключение на някои от Клас 1 „Хипермаркети”) традиционно подценяват начина, по който служителите се чувстват по отношение на работата си, работното място, клиентите – в действителност почти всичко, което влияе върху дейността им. Изследванията на „Галъп”<sup>14</sup> показват, че основният стимул за производителността, намаляването на разходите, безопасността, по-малко текучество и най-вече доходността и растежа зависят от това. Наистина тук важи максимата „Ангажирайте настоящето, за да гарантирате бъдещето”. Успешните организации разбират, че онова, което е добро за човека, носи полза и на

---

<sup>14</sup> Harter et al., 2002

организацията. Вместо старият метод човекът да се съчетава с работата, има нов и много прост модел: когато хората работят на работни места, които са подходящи за тях, едновременно с това постигат основните бизнес цели на организацията, която ги е наела. Тази причинно-следствена връзка важи за всички видове организации, без значение на техния размер и функция. Тя отрицва пълния потенциал на ангажиране на хората и показва, че пълното ангажиране е продукт не само на начина, по който служителите мислят, но и как се чувстват. А начинът, по който хората се чувстват, се отнася единствено до емоциите. Това са условията на най-доброто работно място.

Успешните мениджъри следват основния принцип, че ангажираните служители, които се чувстват добре по отношение на себе си и на работата си са „мост“, който свързва организацията с външния свят. Така например ангажираните „продавач-консултанти“ дават облика и определят успеха на търговското предприятие.

Добрите ръководители могат да постигнат целите си като използват само четири ключа, защото знаят, че само в най-добрата работна среда могат да накарат дарбите на служителите им да се изявят:

1. Когато правят подбор, избират таланта, а не просто опита, интелигентността или решимостта;
2. Когато определят очакванията, разбират значението на дефинирането на правилните резултати, а не стъпките за достигане до тях;
3. Когато мотивират някого, се фокусират върху силните страни на човека, а не върху слабостите му;
4. Когато развиват някого, способстват за откриването на правилното съчетаване на таланта и ролята за разбиране и развитие на служителите си.

Видими са три отчетливи групи от служители, вкл. и в търговските предприятия – ангажираните, неангажираните и активно дезангажираните.

### **1. Ангажираните служители**

В тази първа група ангажирани са служителите, които оказват най-силно влияние върху всички. Дългогодишните изследвания на „Галъп“ потвърдиха, че тези служители са включени в генерирането на всички печалби на организацията и ангажирането на клиентите. Тези служители представляват позитивната икономическа сила, която подхранва растежа на доходите на организацията.

Профилът на ангажирания служител съдържа:

- Всекидневно използване на дарбите си;
- Последователни нива на отлично изпълнение;
- Естествено новаторство и стремеж към ефикасност;
- Преднамерено изграждане на подкрепящи взаимоотношения;
- Яснота за желаните резултати за неговата роля;
- Емоционална отдаденост на това, което върши;
- Предизвикателни задачи за постигане на целта.;
- Високо ниво на енергия и ентузиазъм.;
- Никога не остава без работа, но създава положителни неща, върху които да работи;
- Разширява онова, което върши и го надгражда;



- Отдаденост на организацията, екипа и длъжността.

Потенциалната опасност за ангажираните служители е, че те могат да попаднат в зона на комфорт и да престанат да полагат извънредни усилия за постигане на нови нива на изпълнението.

С ангажираните служители ролята на мениджъра е:

- Да ги накара да осъзнаят индивидуалните си силни страни. Той прави това, като осигурява непрекъснатата обратна връзка за начина, по който те ги използват;
- „Прочиства пътя”, така че човекът да може да върши това, което прави най-добре, без ненужно разсейване;
- Формира взаимоотношения със служителя, което го мотивира да полага допълнителни усилия. Позволява на всеки служител да се чувства създател и собственик на резултатите си. Предлага стратегии за постигане на тези резултати и междувременно посочва напредъка му.
- Изгражда доверие, като показва отдадеността си на успеха на служителя;
- Предизвиква всеки човек в зоните на характерните му силни страни;
- Съсредоточава се върху конкретни умения и познания, за да вгражда дарбите в силните страни.

## **2. Неангажираните служители**

Разликата между тази група и групата на ангажираните е двустранна. Първо, тяхното влияние върху бизнес резултатите не е толкова значимо. Второ, проявяват празноти в нивата на ангажиране, което ги прави по-малко предвидими като група. Някои служители споделят ценностите и мисията на своя екип и организация, но нямат прецизността от гледна точка на очакванията за тяхната роля. Други имат потребността да използват таланта си по-пряко, а за трети празнотата може да се отнася единствено до отсъствието на смислено взаимоотношение с техния мениджър.

Профилът на неангажираните е силно индивидуален и не отразява профила нито на групата, нито на предприятието. Непрекъснатото проследяване на ангажирането от „Галъп” е много насърчително. То показва, че мнозина неангажирани служители могат да се разглеждат „в преходно състояние”, т.е. те чакат възможност да се ангажират напълно.

Профил на неангажирания служител:

- Изпълняват основните си задължения;
- Объркване или неспособност да действат уверено;
- Реакции с нисък риск и отдаденост;
- Нямат истинско чувство за постижения;
- Възможна отдаденост на организацията, но не винаги на ролята или екипа;
- Говори откровено за негативни становища;

Потенциалната опасност за неангажираните служители е, че могат да снижат летвата, така че средното да стане приемливо.

Търсейки и признавайки емоционалната връзка от която служителите се нуждаят, за да демонстрират отлично представяне, мениджърите могат да открият начин да ги ангажират в работата.

Ролята на мениджъра с неангажираните е:

- Да прави преглед на изискванията на всяка роля;

- Да изяснява желаните резултати от тези роли;
- Да нагоди съответствието с ролята, ако е необходимо. Ако се налага, преместете хората в нови роли, които по-добре отговарят на дарбите им;
- Да използва директен диалог, за да получава нужната обратна връзка за адресиране на проблема.;
- Да измерва напредъка чрез резултатите, като оценява изпълнението, но никога човека.

### **3. Активно дезангажираните**

Третата група е действителен проблем. Проведените в „Галъп“ анализи показват, че тази група е отговорна за по-голямата част от загубите от гледна точка на загубени работни дни, невероятно високи разходи по сигурността, високи нива на текучество, ниска производителност и напускане на клиенти. Взети общо, тези служители представляват негативна икономическа сила, която активно работи в организациите. Те съществуват на всички нива и във всички екипи. До голяма степен активно дезангажираните служители неутрализират успешната работа на ангажираните. Тази група намалява растежа на предприятието и представлява най-същественото предизвикателство относно нейната доходност. Това са живи и дишащи пречки пред изискванията на клиентите.

Интересното е, че нивото на дезангажиране може да не се дължи на подбора на хората, а на сериозни празноти в задоволяването на техните емоционални потребности. За някои обаче е възможно проблемът да са твърде големите му способности, за да работи за неквалифициран мениджър. Проблемът за повечето организации е, че, цели 30% от активно дезангажираните служители планират да останат в компанията поне още една година.

Профил на активно дезангажирания служител е:

- Обичайната реакция е съпротива;
- Слабо доверие;
- „Аз съм си наред; всеки друг не е.“;
- Неспособност да се придвижи от проблема към решението;
- Слаба отдаденост на организацията, екипа и ролята му в него;
- Изоляция;
- Няма да говори откровено за негативни мнения, но въпреки това ще отреагира – открито или скрито – чрез фрустрация.

Потенциалната опасност за активно дезангажираните служители се състои в необходимостта непрекъснато да им се казва какво да правят, без да осъзнават желанието резултат.

С активно дезангажираните ролята на мениджъра е:

- Да адресира проблема колкото е възможно по-рано;
- Да говори с човека, а не с другите за начина, по който да се адресира проблемът;
- Да използва директен, откровен език. Да представи реалните проблеми, за да избегне объркване;
- Да помогне на човека да разбере, че трябва да излезе от проблема и да се придвижи към решението;
- Да прецени дали талантът съответства на ролята. Да бъде честен със себе си и със служителя. Да действа бързо, за да открие „правилното“ съответствие дарби – роля;

- Да създаде доверие, като говори повече за резултатите, отколкото за стъпките, нужни, за да се стигне до тях.

Дезангажирането на служителите струва пари. Използвайки най-консервативните сценарии, „Галъп” е изчислила, че цената за американската икономика на активно дезангажираните служители е в диапазона от 254 до 363 милиарда USD годишно. Тази сума е по-голяма от американския бюджет за образование или за национална отбрана.

Успешните организации могат да се похвалят, че близо 50% от служителите им са активно ангажирани.

Отчитането на икономическото въздействие на ангажирането върху печалбите и растежа едва започва. Днес, обаче, неоспорим факт е, че ангажирането на служителите влияе съществено върху способността на организацията да постига доходен растеж.

Какво могат да направят търговските предприятия от сектор „Търговия на дребно”, за да увеличат броя на ангажираните служители?

Първо: „Мислете мащабно, действайте локално”, защото единственият начин да откриете реални решения на проблемите на работното място е на нивото на работното място. Решението вече се крие в собствената ви организация, в по-добрите индивидуални работни места, където могат да се идентифицират изключителни примери на ангажиране и да се приложат за цялата организация.

Второ: Време е да се осъзнае, че всички проблеми, свързани с ангажирането, са пряко свързани с таланта, който е или недостатъчно използван, или пренебрегван. Без значение колко процента или цифри се пресмятат, без добрите взаимоотношения между работниците, мениджърите и екипите, ангажирането не може да се осъществи. Това е първият фундаментален урок от емоционалната икономика.

### 3.1.1.6.2. Стратегия за развитие на човешките ресурси в ЦКС и подхода при обучението и развитието на персонала

Търговията е най-бързо развиващата се стопанска дейност сред многообразието от дейности, които кооперативните организации от системата на Централния кооперативен съюз (ЦКС) осъществяват. Тя заема най-голям относителен дял сред тях и осигурява голяма част от приходите на кооперативната система, която има собствена търговска верига КООП, складове и магазини.

Началото на това бързо развитие бе поставено през 2006 г., когато експертите на ЦКС разработиха, а ръководните органи на Съюза одобриха нови правила за организиране на кооперативната търговия. Предприетите тогава действия бяха логичната и вярна стъпка за цялостно реструктуриране и развитие на дейността, която даде сериозен тласък и промени изцяло облика на търговията в кооперативната система още през следващата година. Най-значимите резултати от тези действия с дългосрочно положителното влияние бяха изграждането на собствена търговска верига КООП и сериозното развитие на единния кооперативен пазар.

В 2012 г. бе разработена нова „Стратегия за развитие на кооперативните организации от системата на ЦКС” за период 2012-2020 г. Основната цел на Стратегията е: „Кооперативните организации от системата на ЦКС да доближат равнището на количествените и качествените характеристики на организационното си състояние до тези на водещите европейски кооперативни организации.” За реализирането на тези стратегически цели на ЦКС е създадена

и „Стратегия и политика за развитие на човешките ресурси в кооперативните организации от системата на ЦКС за периода 2012-2020”. Стратегията по УРЧР е в съзвучие с цялостната стратегия на организацията. Цел на стратегията е: „Обезпеченост на всяка кооперативна организация с необходимия минимум от трудови ресурси за поддържане на стабилен икономически растеж, осигуряващ възможности за адекватното им заплащане, ежегодно обучение и достойни условия за работа”.

Приети в УРЧР стратегията са следните приоритети в основните направления:

- Първостепенен приоритет в трудовата заетост и кадровата политика е развитието на новите форми на организация на работа в кооперативните организации за свързване на заплащането с производителността на труда;
- Подобряване на възрастовата и образователна структура на наетите чрез повишаване атрактивността на работните места и заработване на доходите (making work pay);
- Въвеждане на гъвкави форми на заетост в предпенсионна възраст, съчетани с подходящи финансови стимули за тях и за кооперативните организации;
- Подобряване на качествените характеристики на наетите чрез активизиране на участието им в различни форми на обучение (модулно, дистанционно и др.) през целия период на трудовата им кариера с оглед повишаване на тяхната адаптивност към променящата се регулаторна среда и прилагането на съвременните информационни технологии;

Приет е план за действие, който реално отразява конкретните стъпки за реализиране на стратегията по УРЧР. Инвестирането в човешкия капитал е основен фактор, осигуряващ изграждането на стабилна икономическа среда, основана на знанието. Изграждането на ефективна и модерна политика в областта на човешките ресурси е гаранция за постоянното развитие на компетенциите и професионалните знания и умения на кооперативните кадри, както и основен фактор за повишаване ефективността на стопанските дейности. За постигането на тази цел е насочена политиката на Централния кооперативен съюз в областта на обучението на кооперативни кадри. Основно действията са насочени към:

- Подобряване на връзката на обучението с потребностите от квалификация на заетия персонал;
- Подобряване на качеството и ефективността на обучението;
- Развитие на формите и насърчаване на участието в учене през целия живот.

В изпълнение на тези основни действия ежегодно се разработва и приема от Управителния съвет на ЦКС – План за обучение на кадрите от системата на ЦКС. Основната цел на Плана е предоставяне на възможности за усвояване на актуални знания и умения в съответствие с динамично развиващата се кооперативна система. Цялата дейност по реализацията на обученията е финансово обезпечена от ЦКС, като приоритет е поставен върху качеството на обучението.

Различните видове обучения осигуряват повишаване на управленския капацитет на ръководните кадри и квалификацията на заетите в различните професионални направления, както и на професионалната квалификация на изпълнителския персонал. Реализират се чрез:

- Непрекъснатото осъвременяване на притежаваните професионални и управленски компетенции на ръководните кадри се осигурява чрез изпълнението на приетата от Управителния съвет на ЦКС Програма за обучение и квалификация на ръководните кадри в кооперациите, кооперативните съюзи и ЦКС.

- Интерактивни обучения под формата на тренинг за кадрите от системата на ЦКС, които предоставят възможност за придобиване на ключови знания и умения, като проявяване на творчество и находчивост, както и придобиване на важни социални умения – работа в екип, справяне с конфликтни ситуации, вземане на решения.
- Организиране на квалификационни обучения за непрекъсната актуализация на притежаваната професионална квалификация на заетите кооперативни кадри, основно в сферата на търговията и хлебопроизводството.
- Усъвършенстване на придобития професионален опит и проучване на успешни практики се реализира чрез програма за академичен обмен между ЦКС България и Руския кооперативен университет в Москва.
- Придобиване на професионална квалификация чрез дистанционно обучение на заетите в производството за усвояване на знания и умения, необходими за успешна трудова реализация.

Обучението на кооперативните кадри се осъществява в Учебния център на Централния кооперативен съюз в Пловдив, който се стопанисва от „Интелект КООП” ЕООД – търговско дружество, еднолична собственост на ЦКС. Той е лицензиран от Националната агенция за професионално образование и обучение за професии в областта на хотелиерството, ресторантьорството, търговията, мениджмънта, счетоводството, строителството, земеделието и други. Центърът е специализиран в организирането и предлагането на услуги в областта на конгресния туризъм и професионалната подготовка на кадри. Центърът разполага с 8 учебни зали, които позволяват провеждането на съвременно професионално обучение, конференции, семинари и работни срещи.

### 3.1.2. ИНВЕСТИЦИИ В РАЗВИТИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Чрез инвестициите в изграждане на умения правителствата и бизнеса могат да се преборят с неравнопоставеността. Инвестирането в човешкия капитал е единственият най-ефективен начин не само да се насърчава растежа, но и да се постигне по-честно разпределение на ресурсите. Освен това цената на инвестициите в умения излиза далеч по-ниска в дългосрочен план, отколкото тази, която правителствата биха платили след време за влошеното здраве, ниски доходи, безработица и социално изключване.

#### ***3.1.2.1. Възнаграждение и мотивиране на персонала***

Инвестирането в развитието на човешките ресурси включва възнаграждението и мотивирането на заетите в сектор „Търговия на дребно”. Възнаграждението и мотивирането на работещите в сектора и по-специално тези в Клас 3 „Минимаркет” (удобен магазин) и частично в Класовете 1 и 2 „Хипермаркет” и „Супермаркет” е по-ниско от средното за страната за длъжности със сходен характер. Това отчасти се обуславя от особеностите на сектора и от системата на заплащане, зависима от резултатите (търговския оборот), чийто дял в общия размер на трудовото възнаграждение може да достигне до 30%. В условия на криза често не се достига планирания размер на търговския оборот, което води най-често до забавено изплащане на работните заплати. Това, от своя страна, поражда голямо текучество на персонала в сектора. Наред с редица други фактори, жизненият стандарт и общото икономическо състояние на страната са определящи за формиране на минималните равнища на възнагражденията. Понастоящем ниското им равнище в България „позволява” в редица

организации, в т.ч. и в редица търговски предприятия от сектора „Търговия на дребно” да се поддържат близки до минималните възнаграждения.

Приоритет в трудовата заетост и кадровата политика е развитието на новите форми на организация на работа, например в кооперативните организации за свързване на заплащането с производителността на труда.

Възнаграждаването и мотивирането на работещите са изключително отговорни и сложни дейности по управлението на човешките ресурси във всяка организация. Те винаги са били и ще бъдат област на повишен интерес и голяма чувствителност от страна и на работодателите, и на наетите. Възнаграждаването на работещите за положения съгласно договора труд определя същността на трудовите правоотношения. Работещите продават на работодателя притежаваните от тях: време, знания и умения, и те трябва да бъдат възнаградени /заплатени/ компенсирани от работодателя.

Успешното управление на процесите на възнаграждението и мотивирането на персонала е важна управленска компетенция. От умението на мениджъра да я прилага зависят обликът на организацията, нейното реноме като работодател, привличането и задържането на добрите изпълнители, деловият климат в търговските предприятия, ефективното реализиране на бизнес целите и нейният дългосрочен просперитет.

При разработване на системата за възнагражденията трябва да се има предвид преди всичко издръжката на живота в конкретните условия. Възнагражденията трябва да се променят пропорционално на поскъпването на живота и едновременно с него. За различните региони в рамките на страната равнището на заплащане на едни и същи професии варира поради различията в цената на издръжката на живота.

За да бъде определен по-точно размерът на възнагражденията, трябва да се познаят и отчитат основните и специфичните външни и вътрешноорганизационни фактори, които влияят върху тях. Средната работна заплата се използва от правителството и работодателите като работно понятие и средство за определяне и контролиране на разходите за работна заплата.

В търговските предприятия от Класовете 1 и 2 „Хипермаркет” и „Супермаркет” на сектора „Търговия на дребно” има разработени системи за определяне на възнагражденията, които съдържат стратегията и политиката по възнагражденията, използваните системи на заплащане на труда (основно повременната система), видовете работни заплати и възнаграждения, методите и критериите за определяне на работните заплати, правилата за въвеждане, прилагане и изменение на работните заплати и други възнаграждения.

Чрез системата за възнагражденията в сектора се определят не само всички видове работни заплати, но и всички възможни възнаграждения, придобивки и стимули, които може да получи всеки добросъвестно работещ работник или служител. Тя е основен мотивиращ фактор в сектора. Стратегията за работната заплата определя фундаменталния подход към целия процес по нейното определяне. Стратегията и политиката в областта на възнагражденията трябва да осигуряват максимално сближаване между интересите на работещите и работодателя, да се фокусира върху мотивационните фактори, стимулиращи по-голямо отдаване на силите и способностите на работещите за реализацията на бизнес целите на организацията. Трябва да се въведе система на заплащане в сектора „Търговия на дребно”, която стимулира знанията и компетентността.

Мотивирането на персонала също е част от инвестициите в сектор „Търговия на дребно”. Мотивирането е управленска функция на човешките ресурси, чиято същност е прилагане на



система от специфични инструменти за въздействие върху персонала с цел да се подобри трудовото му представяне. В същото време това е психологически процес, генериран чрез външни действия, но вътрешно определян, чрез който се провокира ангажирано поведение за изпълнение на поставените задачи. Този процес е свързан с постигане на цел и/или стойностна награда, удовлетворяваща нуждите на индивида. Мотивирането е функция на: възможностите, усилията и желанията от страна както на мениджъра, така и на служителя.

Процесът на мотивиране започва с идентифициране на потребности на служителите. За тяхното задоволяване е необходимо мениджърът да формулира адекватни цели, така че те да бъдат постигнати от работещите. Тези цели трябва да бъдат комуникирани, осъзнати и възприети от подчинените като възможно средство за задоволяване на потребностите. Мотивационният цикъл приключва с постигането на целите от двете страни на процеса. От практическа гледна точка е важно да се следи развитието на ценностните системи на служителите, защото потребностите се базират на ценностите.

Системата за управление на стойността на предприятието се създава за постигане на нейните бизнес цели. Тя обезпечавя формулирането на целите и задачите, реализирането на стратегиите, формирането на целева организационна структура, наблюдението и контрола на дейността. Един от основните елементи на системата за управление на стойността на търговско предприятие е системата за мотивация като съвкупност от следните методи за стимулиране и възнаграждение на служителите: участие в капитала на организацията, опционни планове, бонусни планове и компенсационни програми.

Въпросът се отнася до съдържанието и вътрешно присъщите характеристики на работата. За да се постигне по-висока мотивация и да се поддържа ценността на работата в живота е нужно самата работа да изисква повече умения и да поставя повече предизвикателства пред хората, да им дава възможност да поемат повече отговорност и инициатива, да постигат значими цели. Обогащането на работата, делегирането на задължения и овластяването са мотивационни техники, които трябва да се прилагат по-широко при различни трудови дейности и далече не се отнасят само до високо квалифицираните дейности. Очакванията са, че хората ще поставят повече ударението върху вътрешните фактори (осмисленост, предизвикателство, значимост), отколкото върху външните фактори (комфорт и сигурност). В една или друга степен те разкриват водещата мотивация в момента в голяма част от развитите общества. Ориентацията ще е не просто към сигурността на работата, а към дългосрочна кариера и планиране на живота.

Сравнително рядко коментиран е процесът на демотивация на служителите, който в никакъв случай не бива да се оставя извън обхвата на управлението на мотивацията. Необходимо е да се прилагат всички усилия да се минимизира това явление, т.е. да се предотвратят или смекчат възможните фактори за демотивация.

### ***3.1.2.2. Установяване и поддържане на добри трудови условия***

Установяването и поддържането на добри трудови условия в сектор „Търговия на дребно” също изисква инвестиции и не трябва да се подценява, като инструмент за задържане на добрите специалисти в търговското предприятие. Успешните организации от сектор „Търговия на дребно” разработват стратегии, политики и програми за трудовите отношения. Тези документи определят намеренията на търговските предприятия за това, какво трябва да бъде направено и променено в начините, по които се управляват взаимоотношенията с наетите, с

техните представители и тези на синдикатите. Стратегиите за трудовите отношения в сектор „Търговия на дребно” целят:

- Изграждането на стабилни отношения на сътрудничество със служителите и минимизиране на конфликтите.
- Повишаване на приносите на работещите за организацията чрез увеличаване на участието им и чрез по-ефективно комуникиране.
- Подобряване на взаимодействието – развитие на общия интерес за постигане на организационна култура, базирана на споделени ценности между мениджмънта и служителите.



*Рамка на „гласа на служителя”*

През последните години все повече поддръжници печели концепцията, позната в световната практика като „гласа на служителя” – средство, използвано за обозначаване на цялото многообразие от процеси и структури, които дават възможности на наетите и ги овластяват директно и индиректно да допринасят за взимането на решенията в организацията. Концепцията разглежда предоставянето на възможности на служителите да изразяват несъгласие и да модифицират властта на мениджмънта, включва привличането им към пътищата на вземане на решения и участието им в тях.

Рамката на „гласа на служителя” определя двете му основни измерения – индивидуално и колективно (съюзи и друго представителство).

Основните принципи, на които се базират трудовите отношения в търговските предприятия от Класове 1 и 2 – „Хипермаркет” и „Супермаркет” на сектор „Търговия на дребно” (за търговските предприятия от Клас 3 „Минимаркет” (удобен магазин) това предстои), са следните:

1. Съгласуване на интересите, обединяване на усилията и партньорство за постигане на общите цели на организацията;
2. Признание на правото на работещите и работодателите да се сдружават с цел защита на икономическите и социалните им интереси;

3. Регулиране на отношенията чрез нормативната база;
4. Отчитане на взаимовръзката между икономическото състояние и социалното положение на работещите.

Основните тенденции в управлението на дисциплината в развитите европейски страни през новото хилядолетие и които ще доминират в сектор „Търговия на дребно” в следващите години са:

- Преход от наказателно към корективно поведение;
- Подобряване на индивидуалното представяне чрез по-добра дисциплина;
- Самодисциплина;
- Балансиране между контрола и приносите на работното място.

Всички субекти на трудовите отношения в организацията допринасят за подобряването на дисциплината и намаляването на оплакванията, като водеща в този процес е ролята на преките ръководители.

### ***3.1.2.3. Управление на кариерата на персонала***

Една от инвестициите и важните функции в системата за управление на човешките ресурси във всяка съвременна организация, която оценява конкурентното предимство да притежава качествен персонал, е управлението на кариерата на служителите. Изграждането на подсистема за управление на кариерата на търговските предприятия в сектора и непрекъснатото ѝ модернизиране е особено важно в условията на „войната за талантите”, която се води в целия глобален свят. Понятието „кариера” се свързва най-често с издигането в йерархията на избраната професия. Всъщност движението на човека по пътя на кариерата му е доста по-сложно. Кариерата се осъществява в поредица от планирани или непланирани занимания или дейности, включващи усъвършенстване, ангажираност и лично развитие в рамките на определен период.

Установено е, че бързото издигане на някои от сътрудниците, както и невъзможността това да се осъществи за други, се оказва сериозен проблем не само за тях самите, но и за търговските предприятия. Ето защо важна част от управлението и развитието на човешките ресурси в сектор „Търговия на дребно” е планирането и управлението на кариерата, чиято ефективност влияе както върху отделната личност, така и върху самата организация.

Основните цели на планирането на кариерата в сектор „Търговия на дребно” са:

- Осигуряване на професионалисти, които да заемат важни и отговорни постове и целенасочено се подготвят за развитието на своята професионална кариера в организацията;
- Обучение, мотивиране и стимулиране на служителите, които ще бъдат повишавани;
- Помощ за служителите при идентифициране на тяхната професионална готовност за заемане на по-висока длъжност;
- Съдействие на служителите за преодоляване на психичните и социалните бариери в професионалната кариера.

В съвременни търговски предприятия от Класовете 1 и 2 – „Хипермаркет” и „Супермаркет” на сектор „Търговия на дребно” успешно работят центрове за кариера и се предоставят услуги по кариерно консултиране, тъй като това са модерни търговски вериги с част или изцяло чужд капитал.

Мобилността е характеристика на времето и на глобалното общество, в което живеем. Това обстоятелство налага нови изисквания към мениджмънта, който трябва да умее да управлява мобилната работна сила и да се съобразява с променените ценности и желания на работещите.

- Важна компетенция на успешните мениджъри в сектора (от Класовете 1 и 2 - „Хипермаркет” и „Супермаркет”) е, че добре познават и разбират потребностите на подчинените си. Те осъзнават, че успехът им е зависим от този на хората, с които работят. Следователно, в организацията съществува взаимна зависимост между кариерите на заетите. По тази причина ръководителите в тези търговски предприятия е нужно да полагат усилия да разбират кариерните интереси и динамиката на кариерата, за да могат да я управляват ефективно.

- Самите мениджъри трябва да притежават компетентност да управляват собствените си кариери. Те трябва да умеят да правят добър избор между различни възможности за работа, длъжностни позиции, да умеят да се справят с конфликтите между деловия и личния си живот и да знаят как да постигат целите си.

### ***3.1.2.4. Управлението на човешките ресурси и европейските интеграционни процеси***

Друг аспект от инвестирането в човешкия капитал е изграждането на умения и компетенции за работа в международна среда. Глобализацията е процес на премахване на пространствените и времевите граници в съвременния свят. Образоването и развитието на регионални обединения, както е Европейският съюз, както и съюзи, подчинени на отраслов, професионален и други признаци, са важни компоненти на глобализацията. Те създават различни предпоставки за по-ефективна размяна на ресурси, улесняване на процеси и унифициране на процедури и критерии за представяне. България става все по-активен участник в международните търговски процеси и придобиването на знания и умения в глобалната среда се превръща в ключова управленска компетенция.

Трудовата мобилност предоставя по-големи възможности за избор както на работодателите, така и на търсещите работа от сектор „Търговия на дребно”. Свободното движение на работна сила обаче налага и прилагането на единните стандарти на ЕС за условия на труд, продължителност на работното време, защита на интересите на служителите и други. Управлението на една търговска верига с международна дейност се различава от управлението на местно търговско предприятие поне в следните четири направления:

- работи се в различни държави;
- обхватът на задачите, които трябва да решава мениджърът на едно международно предприятие, е по-широк от набора задачи пред управителя на местното търговско предприятие;
- мениджърите на международното предприятия трябва да намерят начин да осъществяват своята дейността в рамките на наложените от правителствата ограничения върху системата на международна търговия и инвестиции;
- същността на международните бизнес транзакции налага преобразуване на финансовите потоци в различни валути

---

## *Основни изводи и тенденции относно стратегиите за управление на дефицитите в човешкия капитал:*

---

Стратегиите за управление на дефицитите в човешките ресурси в сектор „Търговия на дребно” са свързани с нуждата от повишаване на производителността в сектора, с увеличаване на инвестициите в нови технологии, с включването на все повече търговски предприятия във вериги, с необходимостта да се развият опита и уменията на мениджърите и служителите от сектора.

Конкурентните предимства, които се получават за предприятията са в повишената бързина на обработка на информацията, възможността във всеки един момент да има данни за всеки сток артикул, автоматизираното управление на стоките запаси и получаването на икономически резултати за деня, седмицата, месеца и по-дълги периоди дават възможност да се вземат навременни управленски решения, касаещи всеки обект от веригата и на равнище търговски предприятие като цяло. За в бъдеще конкурентоспособни ще бъдат само тези търговски вериги, които прилагат иновации в своята дейност, следят новостите и правят съответните инвестиции, за да работят с новите електронни и телекомуникационни технологии.

Структурните промени, осъществени в края на миналия век в Европа предизвикаха подновяване на натиска за по-добър международен мениджмънт и за промяна на вътрешното разпределяне на ресурсите. Промените в структурата на търговските предприятия често водят до поредица от подобрения в УРЧР. Тези промени наложиха необходимостта от доразвитие на мениджърите, които имат експертни функционални знания като по-общии ръководители и създаде изисквания за две фундаментални умения в редица търговски предприятия в сектора:

1. Необходимост от по-голям брой мобилни, международно ориентирани мениджъри;
2. Насочване на вниманието на бизнес ръководителите към натрупването на опит в няколко функционални области.

Затова международните приоритети за разпределяне на ресурсите налагаха преход от фокусиране върху националния пазар към насочване на вниманието върху международната продуктова група.

---

## **3.2. ПРОФЕСИОНАЛНО ОБУЧЕНИЕ**

---

Професионалното обучение е инвестиране в най-важния ресурс на търговските предприятия от сектор „Търговия на дребно” – хората. Инвестицията се прави, за да се създадат възможности на ръководителите и на служителите да работят по-добре, да използват по-пълно природните си качества и умения, да изграждат нови и непрекъснато да се усъвършенстват. Необходимо е полагане на целенасочени усилия, за да се получи по-голяма възвръщаемост от инвестирането в хората. Изисква се професионален подход към управлението на тази изключително важна и все по-скъпа дейност – ефективното управление на професионалното обучение, на развитието, квалификацията и преквалификацията на работещите в търговските предприятия в сектора.

Напредъкът на търговските предприятия обичайно се измерва с увеличаването на нетните приходи от продажби. Това наистина е един убедителен измерител. Решаващото състезание през двадесет и първи век обаче е на скоростната пътека на професионалното обучение и развитие на кадрите. Неслучайно все по-често се тиражира фразата, че „най-голямото

конкурентно предимство на търговските предприятия е умението им да учат по-бързо от другите”. Ето няколко основни довода в полза на това твърдение:

- технологиите се обновяват все по-бързо: предлагат се по-евтини, по-достъпни, по-привлекателни решения;
- компютрите и информационните технологии въведоха нов език, на който днес общува бизнесът – който не го овладее, рискува да остане „извън борда”;
- конкуренцията нараства с все по-високи темпове – организациите трябва да я познават, за да се състезават успешно с нея;
- клиентите изискват все по-голямо внимание и професионален подход – необходимо е ежедневно усъвършенстване на уменията за работа с тях;
- приватизацията, сливанията и поглъщанията, смяната на собствеността и непрекъснатите реорганизации изискват умения за успешно справяне с промените;
- в глобалния свят все по-често живеят и работят хора от различни култури – опознаването им и овладяването на адекватните подходи към тях помагат те да се превърнат в добри партньори;
- знанията днес остаряват по-бързо от всякога – всяка година „умират” 10% от професиите, за 10 години знанията, ако не се допълват и обновяват целенасочено, се износват и излизат от употреба;
- стандартите за ефективно трудово поведение се променят – необходимо е да се актуализират;
- променят се изискванията към длъжностите – на служителите трябва да се осигуряват възможности за придобиване на новите знания и умения, за да ги изпълняват качествено;
- кариерното израстване на служителите предполага предварителна подготовка за поемане на новите функции – без нея рискът от провал на новата позиция е голям.

Независимо от това съществуват и някои често срещани проблеми, които съпътстват професионалното обучение и развитие на персонала:

- Служителите трудно желаят да се обучават;
- Обучението не променя веднага резултатите от работата;
- Резултатите от обучението бързо „потъват” в бездните на старите практики и рутината;
- Наскоро обучени, придобили ценни знания и умения, някои хора напускат компанията и друг жъне плодовете на инвестираните в тях знания;
- Ръководството на организацията трудно приема необходимостта от съответните разходи за обучение.

Има редица предизвикателства, които ще повлияят на бъдещето на професионалното образование и обучение в сектора „Търговия на дребно”.

- Непрекъснатите технологични промени ще доведат до коренни промени в бизнес стратегиите и до изискванията към професионалното образование и обучение в сектора „Търговия на дребно”;
- Силната национална и европейска конкуренция ще има за резултат редуциране на печалбата от търговската дейност в сектора и респективно намалени инвестиции за обучение на персонала в самите търговски предприятия. Тази заплаха силно ще се



отрази най-вече върху предприятията от Клас 3 „Минимаркет“ (удобен магазин) в сектора. Това поставя изисквания за неотложни мерки както за придобиване на нови компетенции на преподавателите в системата на образованието и обучението, така и пред учебните програми, за да могат да предоставят добре подготвени кадри за сектора „Търговия на дребно“;

- Глобализацията изисква създаването на висококвалифицирани интернационални мениджъри и специалисти, действащи на международно ниво. Наред с необходимостта от познания в областта на законодателството в различни страни и културните различия между страните, това ще изисква и ясни механизми в образователната система за съвместно признаване на квалификацията;
- Неотменни са и промените в поведението на потребителите, които ще изискват специално внимание и което ще наложи масовото бързосменно производство в сектора. Ще се разкрият нови пазарни ниши в сектора, което ще изисква по-тясната специализация на персонала и разграничаване на уменията и възникването на нови бизнес модели за работа на служителите в емоционалната икономика на 21 век;
- Ще преобладава младата и предимно женска работна сила, особено в професиите в услугите на непълен работен ден, със значително по-малки възнаграждения от работната сила в средна възраст, доминирана от мъже, в техническите професии, което ще има за резултат засилено полово сегментиране на работната сила;
- В сектора ще доминират малките и средни предприятия, които ще имат ограничени възможности за самостоятелно изграждане на нови умения на служителите и ръководителите. Това ограничение ще повлияе и на продължаващото професионално обучение и изисква новаторски решения.

През последните 15 години технологичните промени доведоха до коренна промяна на някои отрасли в търговията на дребно. Електронната търговия се разшири в различни области, а физическото пазаруване се редуцира в няколко продуктови категории. Последните развития в електронната търговия могат да доведат до разпадане на посредничеството във веригата на стойността, а в редица случаи се извършва директно от производителя чрез онлайн магазини или нови форми на посредничество. Крайният потребител купува дигитални продукти и поръчва продукти директно от производителя без никакъв посредник в търговията на дребно. Друга технологична разработка е чипът RFID, която дава възможност за дигитално разчитане на продукти в няколко етапа на процесите в продажбите на дребно и повишава ефективността на веригата на доставки в разпространението на дребно. Нарасналата автоматизация в събирането на логистични данни ще бъде напълно осъществена. Това ще доведе до намаляване на средно квалифицираните професии главно в администрацията, управлението на товари, и отраслите, нуждаещи се от по-малко консултации. В допълнение, това може да стимулира дори още по-силно „деквалифициране“ на професиите, отколкото е налице днес, тъй като дигиталните устройства поемат контрола и казват на работника в услугите какво да прави. От друга страна, обаче, това може да е и шанс за квалификация и повишаване на уменията на оставащите работници в услугите и тези за логистика и възлагането им на друга по-висококвалифицирана работа.

---

## *Основни изводи и тенденции, вкл. препоръки към професионалното обучение:*

---

При адресирането на предизвикателствата пред промените в сектор „Търговия на дребно” трябва да се предприемат редица действия, някои от които се отнасят както до средното професионално образование, допълнителната квалификация и преквалификация така и до висшето образование.

1) Да се адаптират и модернизират системите на професионалното образование и обучение (ПОО) и на общото образование на национално ниво.

Общата тенденция е повечето институции на всички образователни нива да се фокусират върху общи универсални за бизнеса компетенции като:

- помощ и обслужване на другите: междуличностно разбиране, ориентация към обслужване на клиентите;
- въздействие и оказване на влияние: разбиране на дейността на търговското предприятие, изграждане на отношения;
- лична ефективност: самоконтрол, увереност в себе си, гъвкавост, преданост към търговското предприятие;
- когнитивни компетенции: аналитично мислене, концептуално мислене, техническа и друга експертиза;
- достижение и действие: ориентация към постижения, грижа за реда, качеството и точността, инициатива, търсене на информация;
- мениджърски компетенции: развитие на другите, директивност, екипна работа и сътрудничество, екипно лидерство, наред със специфичните за всяка длъжност (посочени в точка 2.4.) компетенции.

Това важи както за средното образование (да се укрепят процесите на овладяване на важни знания по чужди езици, математика, физика и химия), така и за университетското образование.

2) Да се работи съвместно с всички съответни заинтересовани страни и да се интензивира сътрудничеството в образованието и обучението.

Предизвикателствата пред образованието и обучението в сектора не могат да бъдат разрешени от образователните и обучителните институции сами по себе си. Необходимо е една променлива група от заинтересовани страни да работят заедно, за да осигурят съвместни отговори и решения за обхвата на идентифицираните предизвикателства.

Необходима е засилен съвместна дейност на всички заинтересовани страни, включително търговски предприятия, институти за образование и обучение, социални партньори, изследователски институти и обществени власти. Тази съвместна дейност е ефективен инструмент за стимулиране на предприемачеството и адаптирането му към новите реалности. Обединените усилия за работа в тази насока ще спомогне за намаляване на дефицитите на информация за настоящи и възникващи нужди от умения.

Големите търговци на дребно в ЕС, имат свои собствени програми за обучение за подпомагане на високо образован, с висок потенциал, персонал с цел адаптиране към бизнес развитието и технологичните промени. Те си сътрудничат с университети, академии за обучение, програми за кариерно развитие, и др. Пример за такава съвместна дейност е

създадената в някои страни от ЕС Академия за търговия на дребно. Тази Академия е организация за обучение по търговия на дребно, която е иницирана от бизнеса (бранша) в търговията на дребно и държавните организации за образование и обучение. Академията за търговия на дребно стартира през 2003 г. и израсна от Мрежата на предприятията. Обучението трябва да се адаптира към последните технологии, за да не се породи безизходица в сектора. Необходимо е разширяване на обучението към използване на технологиите в търговските процеси (напр. RFID в търговията дребно може да стане необходимост в недалечно бъдеще).

Друг елемент, който трябва да се подобри, е по-засиленото разпределение на студенти-бакалаври в малките и средни предприятия в търговията на дребно, включително и чрез стажантски програми, финансирани от Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси”. Това ще даде възможност за придобиване на важни, специфични за сектора, практически умения.

Друго предизвикателство може да се види в по-силното акцентирание на чувствителни към разнообразието стратегии за набиране, за да могат мениджърите на човешките ресурси да преодолеят половите предубеждения относно работната сила в сектора и да се адаптират по-добре към демографските промени.

### 3) Подготовка за УЦЖ за развитие на уменията и изграждане на комплекс от умения

Ще настъпят съществени промени в набора от необходими компетенции на работници в услугите, административно-помощен персонал и работниците за логистика, предвид настъпващите промени в сектор „Търговия на дребно”. Технологиите ще заместят големи дялове от труда в тези професионални функции: според едно проучване на МОТ (Международната организация на труда) ще има намаление между 5 и 40% в процеса дистрибуция. Ще са необходими промени в компетенциите за работната сила, която ще остане в сектора. Това развитие ще засегне главно и директно големите предприятия в търговията на дребно (в Класовете 1 и 2 „Хипермаркет” и „Супермаркет”), но ще окаже влияние и на търговските предприятия от Клас 3 „Минимаркет” (удобен магазин). При големите търговци на дребно ще са необходими повече „е-умения”, но също и „творчество” и „уменията за обгрижване на клиента” са с нарастващо значение.

Придобиването на множество умения също ще става по-важно за по-висококвалифицираните професии в сектора на търговията на дребно.

Вследствие на технологичните промени, не само отлични технически умения, но също и знания за развитието на веригата на стойността, межкултурни и езикови умения, ще стават все по-необходими в почти всички по-високо квалифицирани професии. За професионалистите в продажбите и маркетинга ще бъдат необходими допълнителни отлични знания за потребителя, и комуникативни умения, за да оцелеят в силно конкурентния пазар и за да отговарят на специфичните нужди на клиента.

4) Да се повишава способността за бърза адаптация на системата за професионално образование и обучение към измененията на технологичния и организационен напредък в сектор „Търговия на дребно.

Изграждането на учебните програми на модулен принцип е техниката, която позволява да се реализира ефективно това изискване. Модулните системи улесняват процеса на нарастване на компетенциите и улесняват взаимодействието между системите на НПОО и ППОО (продължаващо ПОО).

Както при формалното, така и при неформалното обучение могат да се комбинират предимствата на смесеното изучаване, като се съчетава обучението лице-в-лице и групово-базираното обучение със съвременни офлайн медийни форми и онлайн форми на електронно обучение. Такива са например дигиталните модули на обучение в уебсайтове, видео конференции, съвместни приложения в обучението, новинарски (информационни) групи и блогове за интерактивно онлайн обучение. По този начин се намаляват разходите за бъдещото обучение и се повишава гъвкавостта в съчетаването на работа и обучение. Допълнителен ефект върху уменията е, че обучаемият усвоява няколко компетенции, като самодисциплина, самокритика, самомотивиране, решителност и ефективно обработване на информацията.

#### 5) Развитие на е-обучението и смесеното обучение

По-широко използване на е-обучението също би помогнало за облекчаването на малките и средни предприятия в сектора. Това е изключително полезен инструмент за подпомагане на обучаващите супервайзъри на стажуващите в търговските предприятия и за осигуряване на най-актуална информация за развитието в сектора.

#### 6) Признаване на притежаваната квалификация във всички европейски страни

От значение за признаването на придобитата професионална квалификация и компетенции в цяла Европа е въвеждането на професионални стандарти за търговията на дребно на ниво ЕС. Понастоящем има значителни различия между страните-членки. Интернационализацията и глобализацията на търговията на дребно подпомага по-широкото признаване на уменията и компетенциите в рамките на Европа. Това може да подпомогне мобилността на работната сила посредством прозрачността и признаването на уменията в цяла Европа.

#### 7) Съвместни мрежи за обучение за насърчаване на стажуванията в сектора

Вследствие на технологичните промени и разработването на различни бизнес ниши, съвместните мрежи за обучение между търговските предприятия от сектора, които са били създадени за новопостъпилите на работа, (а също и за опитни) работници ще стават все по-важни в бъдеще. Главната цел на системите за съвместно обучение е начинаещите да минат през всички необходими фази на едно чиракуване, въпреки че основната обучаваща организация може да осигури само някои от тези фази. По-старшите и опитни служители могат да станат ментори на постъпващите на работа в предприятието за да ги подпомагат и обучават в някои много специфични умения. Освен това в много професии се налага непрекъснато да се провежда обучение, което да потвърди наличието и поддържането на определено равнище на квалификация, необходимо за упражняването на професията. Тези специалисти трябва да се запознават с всички нови практики, идеи и промени в нормативните документи, без познаването на които не могат да изпълняват професионалните си задължения.

#### 8) Да се насърчават специфичните за сектора умения на ранен етап

Изискването за ранно съчетаване на теоретични, академични и професионални знания на всички образователни нива и във всички търговски предприятия се налага от продължаващите технологични промени и силната конкуренция в сектора. Задължително е да има възможност за прехвърляемост и свързаност на различните системи за образование и обучение. Дипломите да се оформят окончателно със задължителни стажувания в предприятие от съответния сектор.

Сътрудничеството с бизнеса в търговията на дребно може да гарантира, че уменията, свързани с наемането на работа, непрекъснато се актуализират в съответствие със съвременните изисквания и най-новите разработки се интегрират в учебната програма.

Образователната пътека също дава на учениците общ и широк поглед върху съвременната верига на движение на стоките в сектора на търговията на дребно. Необходимо е включването на работодателите в дейностите по разработването на конкретните учебни програми, с цел по-пълно постигане на съответствие между квалификационния профил на работната сила и реалните нужди на пазара на труда.

## Раздел 4. МЯСТО НА СЕКТОРА В ИКОНОМИКАТА НА ЕВРОПА.

В ЕС през 2010 г. са били действащи 3 091 765 предприятия в сектор „Търговия на дребно” (таблица 22). Те представляват 67% от предприятията в търговията. Всички заети в сектора лица са 16 509 996 души, от които 78% са наети. В сектора е генерирана над 534 457 млн. евро добавена стойност от продажбата на продукцията за 11 654 329 млн. евро. (5,5 % от оборота в търговията на дребно).

Производни индикатори за сектора по страни–членки е съотношението брой заети средно на едно предприятие.

Таблица 22 Структурен профил на сектор „Търговия на дребно” – раздел 47 по NACE

| Страна               | Предприятия   |              | Заети          |              | Съотношение заети в едно предприятие |
|----------------------|---------------|--------------|----------------|--------------|--------------------------------------|
|                      | Бр.           | % от ЕС27    | Бр.            | % от ЕС27    |                                      |
| Австрия              | 41 306        | 1,34%        | 346 620        | 2,10%        | 8,39                                 |
| Белгия               | 76 253        | 2,47%        | 316 694        | 1,92%        | 4,15                                 |
| <b>България</b>      | <b>91 217</b> | <b>2,95%</b> | <b>288 559</b> | <b>1,75%</b> | <b>3,16</b>                          |
| Хърватска            | 21 667        | 0,70%        | 151 560        | 0,92%        | 6,99                                 |
| Кипър                | 12 009        | 0,39%        | 38 546         | 0,23%        | 3,21                                 |
| Чехия                | 122 947       | 3,98%        | 359 484        | 2,18%        | 2,92                                 |
| Дания                | 23 143        | 0,75%        | 299 584        | 1,81%        | 12,94                                |
| Естония              | 4 316         | 0,14%        | 50 272         | 0,30%        | 11,65                                |
| Финландия            | 23 077        | 0,75%        | 162 098        | 0,98%        | 7,02                                 |
| Франция              | :             |              | :              |              |                                      |
| Германия             | 275 330       | 8,91%        | 2 878 893      | 17,44%       | 10,46                                |
| Унгария              | 93 782        | 3,03%        | 342 107        | 2,07%        | 3,65                                 |
| Ирландия             | 21 919        | 0,71%        | 231 265        | 1,40%        | 10,55                                |
| Италия               | 669 893       | 21,67%       | 1 911 419      | 11,58%       | 2,85                                 |
| Латвия               | 12 981        | 0,42%        | 109 659        | 0,66%        | 8,45                                 |
| Литва                | 38 639        | 1,25%        | 163 304        | 0,99%        | 4,23                                 |
| Люксембург           | 3 006         | 0,10%        | 22 745         | 0,14%        | 7,57                                 |
| Холандия             | 76 269        | 2,47%        | 795 041        | 4,82%        | 10,42                                |
| Норвегия             | 27 560        | 0,89%        | 214 448        | 1,30%        | 7,78                                 |
| Полша                | 377 259       | 12,20%       | 1 398 518      | 8,47%        | 3,71                                 |
| Португалия           | 164 687       | 5,33%        | 454 498        | 2,75%        | 2,76                                 |
| Румъния              | 135 244       | 4,37%        | 566 694        | 3,43%        | 4,19                                 |
| Словакия             | 9 295         | 0,30%        | 104 729        | 0,63%        | 11,27                                |
| Словения             | 6 727         | 0,22%        | 56 099         | 0,34%        | 8,34                                 |
| Испания              | 510 006       | 16,50%       | 1 830 471      | 11,09%       | 3,59                                 |
| Швеция               | 58 502        | 1,89%        | 309 763        | 1,88%        | 5,29                                 |
| Обединеното кралство | 194 731       | 6,30%        | 3 106 926      | 18,82%       | 15,95                                |
| ЕС-27                | 3 091 765     | 100,00%      | 16 509 996     | 100,00%      | 5,34                                 |

Източник: Евростат

Броят на предприятията за търговия на дребно у нас съставлява 2,95% от общия брой за ЕС, а броят на заетите е 1,75% от съответните величини в ЕС. Това се дължи на големия



относителен брой на малките фирми (ЕТ) в България. На 1 предприятие за търговия на дребно се падат 3,16 заети при средно за ЕС – 5,34. От таблицата се вижда, че концентрацията на търговията на дребно в България е по-ниска в сравнение със средната в ЕС.

Водещи страни в сектора са Италия, Германия, Италия, Полша, Испания, Великобритания.

#### 4.1. ОБХВАТ НА СЕКТОР „ТЪРГОВИЯ НА ДРЕБНО”

Сегашната класификация NACE (Класификация на икономическите дейности в европейската общност) Rev 2 – въведена през 2008 г. и заменяща старата класификация NACE Rev 1.1. (в сила до 2003 г.), включва същите основни категории в търговията на дребно, но с някои леки промени в групирането по подкатегории. Най-съществените от тях са включването на нови видове продажби на дребно включително продажби на ИКТ (информационни и комуникационни технологии) оборудване. Премахнато е и разграничението между нови и употребявани стоки. Следващата таблица Статистическа класификация на сектор „Търговия на дребно” показва съответствията и различията между NACE Rev 1.1 и NACE Rev 2. Тъй като анализът обхваща предимно периоди след 2008 г. по-подходяща за използване е класификацията по NACE Rev 2.

Таблица 23 СТАТИСТИЧЕСКА КЛАСИФИКАЦИЯ НА СЕКТОР „ТЪРГОВИЯ НА ДРЕБНО”

| <b>NACE Rev 1.1</b>  | <b>NACE Rev 2</b>  |
|--|--|
| 52. Търговия на дребно, без търговията на дребно с автомобили и мотоциклети; ремонт на лични вещи и стоки за домакинството | 47. Търговия на дребно, без търговията на дребно с автомобили и мотоциклети                                  |
| 52.1 Търговия на дребно в неспециализирани магазини  | 47.1 Търговия на дребно в неспециализирани магазини  |
| 52.2 Търговия на дребно в специализирани магазини с хранителни продукти, напитки и тютюневи изделия                        | 47.2 Търговия на дребно в специализирани магазини с хранителни продукти, напитки и тютюневи изделия          |
| 52.3 Търговия на дребно с фармацевтични и медицински стоки, козметика и тоалетни принадлежности                            | 47.3 Търговия на дребно с автомобилни горива и смазочни материали  |
| 52.4 Търговия на дребно в специализирани магазини с други стоки  | 47.4 Търговия на дребно в специализирани магазини с компютърна и комуникационна техника и битова електроника |
| 52.5 Търговия на дребно с употребявани стоки в магазини  | 47.5 Търговия на дребно на други стоки за бита   |
| 52.6 Търговия на дребно, извършвана извън магазини   | 47.6 Търговия на дребно в специализирани магазини със стоки, предназначени за свободното време.              |
| 52.7 Поправка и ремонт на лични вещи и стоки за домакинството  | 47.7 Търговия на дребно в специализирани магазини с други нехранителни стоки.                                |
|  | 47.8 Търговия на дребно на открити щандове и пазари.   |
|  | 47.9 Търговия на дребно извън търговски обекти.  |

Източник: Евростат

С най-голям относителен дял по брой за заетите в търговския сектор е търговията на дребно. По отношение на ръста на заетостта той е почти равен на търговията на едро. В европейски мащаб заетостта в търговията на дребно е нараснала с 2,3% средногодишно през периода 2000-2010 г., като в ЕС-15 този темп на растеж е 2,1%, а в новите държави-членки заетостта е 3,3% на годишна база. В много страни броят на заетите в търговията на дребно нараства относително бързо. Изоставане от общите тенденции се наблюдава в Гърция, Люксембург, Румъния и Словения. Заради кризата в Германия половината от регионите

показват намаляване на заетостта, особено в северните и източните региони. Също така в Белгия няколко региони отчитат намаляване. Холандия, Обединеното Кралство, Испания, Франция, Италия и Полша имат по един регион в който се наблюдават такива негативни тенденции. Единствената страна със значително намаляване на заетостта в търговията на дребно е Гърция.

Таблица 24 Добавена стойност в сектор „Търговия на дребно”

|                       | Добавена стойност  |                     | Относителен дял в страната |                                 | Относителен дял в ЕС                      |                                 |
|-----------------------|--|---------------------|----------------------------|---------------------------------|---|---------------------------------|
|                       | Ниво   | Изменение (%)       | Ниво                       | Изменение (%)                   | Ниво                                      | Изменение (%)                   |
| ЕС                    | 534 457  | 2,8                 | 4,6                        | 0,2                             | 100                                       | 0                               |
| ЕС27                  | 497 023  | 2,7                 | 4,5                        | 0,2                             | 93  | -2                              |
| Нови страни членки    | 37 433   | 6                   | 6,3                        | 1,4                             | 7   | 2                               |
| <b>Водещи</b>         | 246 392  | 4,3                 | 5,5                        | 0,8                             | 45  | 5                               |
| <b>Губещи инерция</b> | 47 893   | 2,4                 | 4,8                        | -0,6                            | 9   | 0                               |
| <b>С потенциал</b>    | 136 125  | 2,8                 | 4,2                        | 0,3                             | 26  | 0                               |
| <b>Отдръпващ се</b>   | 102 970  | 0,3                 | 4,1                        | -0,5                            | 20  | -5                              |
| Определение           | Добавена стойност, млн.лв.   | средно годишен ръст | Дял в националния БВП      | Общо промяна в относителния дял | Дял в добавената стойност за сектора в ЕС | Общо промяна в относителния дял |
|                       | 2009   | 2005-2009           | 2009                       | 2005-2009                       | 2009                                      | 2005-2009                       |
|                       | Концентрация > 100   |                     |                            | Концентрация < 100              |   |                                 |
|                       | <b>Водещи</b>  |                     |                            | <b>С потенциал</b>              |   |                                 |
| Ръст                  | Франция, Гърция, Обединеното Кралство, Чехия, Естония, Полша, Словакия |                     |                            | Испания, Литва                  |   |                                 |
| Спад                  | <b>Губещи инерция</b>  |                     |                            | <b>Отдръпващи се</b>            |   |                                 |
|                       | Германия, Холандия, Ирландия, Финландия, Португалия, Унгария           |                     |                            | Белгия, Австрия, Германия       |   |                                 |

Източник: ЕС „Доклад за нуждите от нови умения и работни места в сектор Търговия”

В търговията на дребно тенденциите в добавената стойност са изразяват чрез: 2,8% за целия ЕС, 2,7% за ЕС-15 и 6% за новите държави-членки.

## 4.2. ПРОФИЛ НА СЕКТОР „ТЪРГОВИЯ НА ДРЕБНО” В ЕС

Секторът „Търговия на дребно” обхваща една пета от всички нефинансови предприятия в ЕС, генерира 7,4% от добавената стойност и има 17,5 млн. души. Това представлява 13,5% от нефинансовата бизнес икономика. Най-голямата част от малките и средните предприятия са в областта на търговията на дребно. Малките и средни предприятия в сектора произвеждат 56,4% от добавената стойност и в тях са заети 65,1% от персонала в търговията. Профилът на сектора се характеризира със зрялост на пазара, висока концентрация и цените са основен негов двигател. Ритейлърите се борят за клиентската лоялност и поведение на повторно

пазаруване. Това са главните ключови фактори за успех /КФУ/ – да запазиш потребителите с по-високи цени, отколкото да привличаш нови.

Тъй като клиентите предпочитат пазаруване с едно спиране, конкуренцията между форматите е от голямо значение. Ритейлърите не се специализират повече и обикновено предлагат широк асортимент, за да ускорят пазаруването. Локацията е традиционен КФУ. Доказано е, че наличието на други магазини, заедно с капиталовите изисквания и квалифициран персонал са главните бариери за влизане в този сектор.

Най-важните условия от обкръжаващата среда са потреблението на енергия и вода, загуби, опаковъчни материали, използване на земя, транспорт. Доминиращи фактори за качеството на човешките ресурси са надниците, които средно са по-ниски с 30% от сектора на услугите. Това довежда до висок оборот, голяма част на транзитни работници и жени, работещи на парт-тайм. Когато националните закони позволяват, дъмпингът в заплащането е често явление. Много важно е стабилността на работата и сигурността. Парадоксално от това се получава ефект с две остриета: колкото повече заети не са зависими от частна работа, толкова повече работодателите се борят да останат на работа. Работното време е с тенденция да е нерегулярно, неконтролирано и неудобно за работещите. Тенденцията се усилва заради удълженото работно време.

По отношение на половата дискриминация няма значително недоволство, но условията, при които жените работят, са по-лоши. Жените, които работят почасово и често са наемани на половин смяна, за да имат повече време за семействата си, са противопоставени на работещите на пълно работно време. Социалният диалог варира по националности и често е фрагментиран. Най-важната цел на работодателите е осигуряването на сигурността, добри условия на труд и работата по същество.

Някои от най-големите компании за търговия на дребно като Tesco, Lidl, Sainsbury's и Asda определят „правилата на играта” в този сектор. Най-големият подсектор на ТД е специализираната – най-малко половината от общия стокооборот се генерира в специализираните магазини. Обратно на това, ТД с храни е най-малко специализирана в страните членки. Само 13,2% от добавената стойност се създава в специализираните магазини за хранителни стоки. Тези храни и напитки се продават в супермаркети и хипермаркети. Страните с най-голяма добавена стойност, получена от търговия на дребно, са: 1. Великобритания – 20,8%; 2. Германия – 18,2%; 3. Франция – 15,7%; 4. Италия – 10,4%; 5. Испания 10,1%.<sup>15</sup>

Европейските ритейлъри са най-интернационализирани. Те оперират средно в 11,7 страни. Така например немски и френски ритейлъри получават приблизително 40% от оборота си в други страни<sup>16</sup>. Доминантен фокус в стоковата специализация на топ 250 ритейлъри са хранителните стоки.

Между 1998 г. и 2007 г. броят на заетите в търговията на дребно в ЕС бавно расте с темп 1,8% годишно. Най-големият брой заети е в същите пет страни с най-високата добавена стойност – Великобритания, Германия, Италия, Испания и Франция. Относителният дял на заетите е както следва: 1. Великобритания 16,9% 2. Германия 15,8%; 3. Италия 10,6%; 4. Испания 10,2%; 5. Франция 10,2%<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Source: Eurostat 2009

<sup>16</sup> Deloitte (2010)

<sup>17</sup> Source: Eurostat 2009

Заетостта в ТД в ЕС се характеризира с феминизация на професията – 62,2% са жени или на второ място в ЕС след шивачеството. Много голям е и относителният дял на работещите на непълен работен ден. От всички сектори в ЕС в ТД има най-голям дял на млади работници.

Промените в сектора „Търговия на дребно“ в условията на криза не са толкова големи, колкото в цялата икономика. Изменят се предпочитанията на клиентите – ориентират се към спестявания и съкращаване на някои луксозни стоки и услуги<sup>18</sup>.

Концентрацията на пазара е една от главните тенденции в сектора. Големите компании растат по-бързо от средното, често заради консолидация вътре в страната. Но възможностите за вътрешна експанзия са ограничени. Затова другата възможност е интернационализацията. Институт по хранене е установил, че клиентите изразходват 78% от разходите си за храна в първичния магазин. Затова е важно да се създаде потребителска лоялност и да се задържат постоянните клиенти. Но не винаги пазаруването остава стабилно. Клиентите се влияят от качеството на обслужването, цената, мърчандайзинга. Продуктовият асортимент и поддръжката на продавачите играят една подобна роля. Важна е и лоялността към марката. Най-важният фактор е поведението на обслужващия персонал. Очакванията на клиентите за перфектно обслужване са в основата на лоялността към фирмата / магазина<sup>19</sup>.

Понастоящем има конкуренция между форматите, защото те дават специфични ползи на различни клиенти и шопинг ситуации. В Европа доминират дискаунтите и различни супермаркетни формати. В допълнение има нишови формати за органични храни, предпочитани удобни магазини на самообслужване на ниски цени.

Електронната търговия е една от най-бързо развиващата се стратегия на ТД.

Тя подобрява ефективността на операторите, намалява дистрибуционните и транзакционните разходи, ускорява развитието на продукта, дава много повече информация на продавачи и купувачи и разширява избора на клиентите. Разходите, свързани с продажбите намаляват средно с 9–16%<sup>20</sup>.

На преден план излизат седем фактора за получаване на конкурентно предимство:

- (1) подготовка и презентация на стоките;
- (2) ширина и дълбочина на асортимента;
- (3) ниски цени;
- (4) удобство;
- (5) управление на запасите и реклама;
- (6) целеви инициативи;
- (7) традиционни мода и услуги<sup>21</sup>.

Секторът „Търговия на дребно“ се среща със силна конкуренция. От една страна, дискаунтите снижават разходите на всички участници. Комбинирано с дерегулацията на увеличените часове работно време на магазина, предприятията за търговия на дребно трябва да балансират трите фактора:

- 1/ качество на труда (умения и представяне на търговските работници);

<sup>18</sup> Deloitte (2010)

<sup>19</sup> Food Marketing Institute (2001)

<sup>20</sup> Burt and Sparks (2003) reviewed

<sup>21</sup> Ellis and Kelley (1992)

2/ количество (необходимата численост на заетите в търговията на дребно);

3/ разходи (заплати, надници бонуси, премии и др.).

Задачата се усложнява от различията в отделните страни на ЕС, синдикална дейност, национални разлики в народопсихологията и в законодателството.

Кои са проблемите в управление на човешките ресурси в търговията на дребно? Качеството на работата се определя/снижава от ролевите конфликти, неопределеност на работата, конфликта „семејство-работа”, конкурентен климат. Освен това към тях спадат: работа на непълно работно време, размерът на възнаграждението, каузална работа, намалени часове на работа, елиминиране на почивката/ прекъсвания за ядене, липса на обучение, стрес на работното място, честа ротация на длъжностите, хронично физическо изтощаване, дължина на смените и времето на прекъсване между тях, дискриминация по възраст и пол.

По-голямата част от персонала се състои от неквалифицирани работници и такива на непълнен работен ден. Независимо от това стокооборотът е много висок – например Дания – 2010. Това се дължи в повечето случаи на продажба на стоки с висока добавена стойност, а не на бързата обрачаемост. Липсващите умения се виждат само в анкетите на служителите: липсват възможности за кариерно развитие.

Картината в различните страни е хетерогенна. Има силно вертикално отстояние между мъжкото доминиране в шефските позиции спрямо тези на жените, които са с ограничения за кариерно развитие<sup>22</sup>. Хоризонталното отстояние е голямо в заплащането на мъжете и на жените, като последните получават възнаграждение под средното (в Португалия и Швеция)<sup>23</sup>. Има и противопоставяне на хората с пълен работен ден срещу тези с непълнен<sup>24</sup> (Великобритания).

Здравните и работните условия са нередовни, неконтролирани и в неудобни работни часове, а смените са кратки и разпокъсани. Работното време е гъвкаво, но понякога се прекалява и тогава това се отразява като неудовлетвореност от работата<sup>25</sup>.

Стабилността и сигурността на работата са по-лоши, отколкото във всеки друг сектор, макар че оборотът е висок – тук често се наемат и уволняват търговски работници от една страна, а от друга – те сами напускат когато си намерят друга работа. Няма стабилност в търговската професия.

Балансът „работа-живот” варира. Повечето заети са жени, работещи на непълнен работен ден. Конфликтът възниква на основата на увеличение на часовете, в които магазинът трябва да е отворен за удобство на клиентите и неудобните работни часове за персонала. В страни със строго трудово законодателство тази тенденция е с двупосочна зависимост, при която мениджърите са зависими от продавачите, а последните – от желанието да имат работа. Грижата за децата в семейството минава на заден план особено когато има безработица. Може да се обобща, че в ЕС в сектора „Търговия на дребно” натискът да се приемат неблагоприятните условия на труд е голям, съществуват семейни конфликти, а жените са засегнати повече от мъжете. Близо 1/3 от търговските работници биха искали да имат по-добър баланс между работа и семейство, но се страхуват, че кариерата им ще пострада<sup>26</sup>.

---

<sup>22</sup> Broadbridge, 2007

<sup>23</sup> Foster, 2007; Broadbridge, 2008

<sup>24</sup> Lynch (2005).

<sup>25</sup> Eurofound, 2002

<sup>26</sup> Broadbridge, 2009

Въвличането на работници в социалния диалог варира в различните страни и включва колективното договаряне. Като обща тенденция синдикатите са обърнати към силно фрагментиран и нестабилен персонал, който трудно може да се организира<sup>27</sup>.

Възнаграждението на труда в ТД е 70-80% от средното за сферата на обслужването. В страни, където трудовото законодателство позволява да се вземат на работа почасово студенти и ученици и трудовите ангажименти са с минимални стандарти се получава дъмпинг. Ниското заплащане и високият стокооборот водят до отсъствия от работа или до стрес. 70% от всички заети в ТД във Великобритания са недоволни от своя доход. Сравнението между заплащане в дискаунти и в супермаркети е в полза на последните<sup>28</sup>.

### *Основни изводи и тенденции за сектора:*

За в бъдеще прогнозите за развитие на търговията на дребно включват следните изисквания: информиран избор за потребителите, по-голямо разбиране на националните културни характеристики от страна на чуждестранните вериги. Удобството и достъпността остават важни фактори за клиентите<sup>29</sup>.

Новите магазинни формати се строят на края на града, тъй като са големи от типа big box. Резултатът от консюмеризма, новите широкоплощни магазини, пълни с разнообразни стоки, намаления достъп на коли до централните градски улици карат търговците да изграждат магазини по-далеч от центъра. Бъдещите купувачи ще предпочитат да пазаруват веднъж седмично и това ще допринесе до развиване на ритейл паркове. Възможните сценарии са два: изграждане на големи многоетажни молове в централните градски части и големи струпвания на няколко магазина извън града (за София по околоръстното шосе). Електронната търговия на дребно е алтернативата на магазинната търговия. Има и потребители (Белгия), които смятат, че он-лайн шопинга не е за предпочитане, когато става въпрос за пресни продукти. Изборът на канал за пазаруване (стационарен или виртуален) зависи от достъпа, асортимента, ценовата политика, размер на магазина, обслужването. Все пак електронната търговия се разглежда като „революция в търговията на дребно” и нейните потребители се различават по техните нужди, интереси и най-вече, че искат да спестяват време и да пазаруват бързо и лесно<sup>30</sup>.

Друга перспектива в търговията на дребно е увеличаване дела на продажбата на стоки от търговци със собствена марка. Така стоката се предпочита от купувача не поради нейните характеристики, а заради името на търговеца, което е гарант за доброто й качество. Все още има много национални регулатори, културни бариери, действащи да защитят конвергенцията на марковия опит през Европа. Предполага се, че предприятията развиват собствени планове за категориите си, базирани на нуждите на клиентите. Така те се различават в отделните страни (например холандската Ahold е „най-добра в хляба”). По-нататък ще продължава интернационализацията на търговията на дребно в областта на информационното обслужване, което ще се простира през цяла Европа<sup>31</sup>.

<sup>27</sup> Jany-Catrice, Lehndorff, 2002

<sup>28</sup> Shittu, 2008

<sup>29</sup> Senior Manager Retailer Services for Nielsen Business Media

<sup>30</sup> Geuens et.al., 2003

<sup>31</sup> Doherty, 2010



## Раздел 5. АДМИНИСТРАТИВНА СРЕДА. ПРЕПОРЪКИ, ВКЛЮЧИТЕЛНО ЗА ПРОМЯНА В НОРМАТИВНАТА УРЕДБА

Подобряване на системата на формалното и неформалното образование и засилване на професионалното обучение е основополагащо за придобиване на компетенции, отговарящи на потребностите на обществото и бизнеса. Сред незабавните мерки, които са необходими да се предприемат в тази област, са следните:

1. В методиката на преподаване в средното образование да се въведат **ролеви игри и електронни учебници**. С тях ще се развият и тренират способности за вземане на решения, работа в екип, обучение в лидерство. От друга страна, ще се развият нов вид компетенции – гъвкавост, комуникативност и начин на общуване. Знанията и уменията са основни компетенции, но те трябва непрекъснато да се обогатяват и развият чрез учене през целия живот.

2. В последната година на обучение в учебните програми да се въведе **методика на преподаване**. Това ще помогне да се прилага повсеместно менторството, което от своя страна ще повиши ефективността от прилагане на стажантските програми, входящото обучение на новоназначените и загубата на знания и умения при пенсиониране на дългогодишни служители. Към настоящия момент много малка част от персонала притежават умения за предаване на натрупания професионален опит.

3. В учебните програми да се въведе **изучаване на трудовите и осигурителни отношения**. При завършване на своето средно или висше образование младите хора притежават в по-голяма или по-малка степен набор от знания и умения, но нямат нужните компетенции за търсене на работа и най-вече минимума от знания за правата и задълженията им като страна по трудовите правоотношения.

4. **Професионалното ориентиране на учениците да бъде още след завършване на 7-ми клас**. Да се формират два основни клона – хуманитарно и техническо образование. Този избор се прави индивидуално и обикновено след завършване на средното образование, а дори и след бакалавърската степен. Висшето образование надгражда вече придобити знания и умения в средното образование. Ако тази основа липсва, т.е. бъдещият студент е завършил езикова гимназия, то е чиста загуба на време и средства, ако продължи в инженерни специалности. Това се отнася и за магистърската степен. Тя се смята за надграждане на компетенции след бакалавърската степен. Би трябвало да има регламентация и в тази насока. Тази липса на последователност в надграждането на знания и умения води до трудно намиране на подходяща длъжност и кариерно развитие за по-дълъг период от време.

5. Да се въведе **обучение за придобиване на управленски умения**. За да бъдеш ръководител, преди всички други компетенции е нужно да можеш да си добър организатор, стратег и най-вече да умееш да управляваш хора. Тези умения са нужни не само на висшите ръководители, но и на средно мениджърско ниво.

6. Да се въведе в Кодекса на труда **задължение за работодателя за провеждане на входящо обучение** на новопостъпващ работник или служител. Досега работодателят е задължен в първия му работен ден да връчи подписан трудов договор, справка от НАП и длъжностна характеристика.

7. Да се въведе **регистър на професиите с минимално образователно ниво**. Работодателят да бъде задължен нормативно да назначава само, ако степента на професионална

квалификация и завършено образование на кандидата отговаря на минимално изискваната в кода на длъжността. Ако назначи работник или служител, който не притежава минималните изисквания за длъжността, то работодателят е длъжен да осигури възможност новоназначеният да я придобие в процеса на работа или чрез други форми на обучение – задочно, дистанционно и т.н.

8. Да се допълни в Кодекса на труда, че при направени инвестиции от страна на работодателя за повишаване на квалификацията или преквалификацията на работника или служителя, то същият **няма право да напуска до 5 г. след годината на обучение**. Ако той едностранно реши да напуска преди изтичане на срока, то той да дължи обезщетение в размер на инвестицията или частта от нея пропорционално на неотработените месеци до края на срока.

9. Да се приспадат от печалбата, преди облагането ѝ с данък, **разходите за обучение** които работодателят е направил през годината.

10. Да се разкрият в повече средни професионални гимназии **специалности, свързани с търговската дейност**, които да подготвят специалисти по професии от пета квалификационна група „Персонал, зает с услуги на населението и търговията”. Във висшите учебни заведения да се разкрият специалности, които да подготвят кадри за ръководители на търговските предприятия (управител, продажби и маркетинг; мениджър, проучване на пазари, бранд мениджър и т.н.) и специалисти за новите търговски професии – агент-купувач (байер), мърчандайзер и други.

11. Препоръчва се **включването на работодателите в екипа по разработването на конкретните учебни програми**, с цел по-пълно постигане на съответствие между квалификационния профил на работната сила и реалните нужди на пазара на труда.

## Раздел 6. ИЗВОДИ И ЗАКЛЮЧЕНИЯ

В резултат на извършения анализ могат да се направят следните изводи за развитието на сектор „Търговия на дребно”:

1) Продължаващите технологични промени и засилената конкуренция изискват нови бизнес стратегии и респективно стратегии за развитие на човешките ресурси в трите вида търговски предприятия от сектор „Търговия на дребно”: (условно разделени) на „Хипермаркет”, „Супермаркет” и „Минимаркет (удобен магазин). На българския пазар има възможности за развитие на модерна търговия на дребно, но само при управление от ръководители с необходимите компетенции. Секторът ще продължава своето развитие и в дългосрочен период поради бързата възвръщаемост на вложените средства за този вид дейност.

2) Промяната в организационната структура и приложението на електронните и комуникационни технологии изисква увеличаване на броя на заетите в сектор „Търговия на дребно” в онези категории, където са квалифицираните специалисти и намаляване в броя на заетите в категориите от седма до девета (по–ниско квалифицираните служители). Конкурентните предимства, които се получават за търговските предприятия са в повишената бързина на обработка на информацията, възможността във всеки един момент да има данни за всеки сток артикул, автоматизираното управление на стоките запаси и получаването на икономически резултати за деня, седмицата, месеца и по-дълги периоди. Всичко това дава възможност да се вземат навременни управленски решения, касаещи всеки обект от веригата и на търговско предприятие като цяло.

3) Всички процеси в сферата на управлението и развитието на човешките ресурси изискват адаптиране към нивото на развитие на организациите и техните нужди, а именно: управление на стратегическите аспекти на УРЧР, набиране и подбор, оценка на представянето, мотивация и социални придобивки, управление и развитие на кариерата, администриране и др. Само процеси, които при внедряването си носят добавена стойност и висока ефективност на търговските предприятия, могат да бъдат считани за професионално реализирани.

4) Извършва се интернационализация на търговията на дребно чрез навлизането у нас на чуждестранни търговски вериги, чрез които се разнообразява стокният асортимент, подобрява се обслужването, внасят се добри практики за управление на човешкия капитал. От друга страна, печалбите на тези предприятия в повечето случаи се изнасят и се влагат в чужбина, а не на нашия пазар. В резултат на чуждата конкуренция много български еднолични търговци от тип „Минимаркет” (удобен магазин) бързо стигат до фалит, ако не се адаптират към новите изисквания на пазара.

5) Въз основа на анализиранияте тенденции за развитието на сектора и съществуващата квалификационната структура в него се очертава необходимостта от откриване на нови работни места за първа, втора, трета и пета група персонал. Това са главно следните длъжности: „Управител, продажби и маркетинг”, „Мениджър, продажби”, „Маркетинг, мениджър”, „Мениджър, проучване на пазари”, „Бизнес анализатор”, „Планиране и прогнозиране”, „Специалист по информационни технологии”, „Инженер по електронно изчислителна техника – по софтуера”, „Инженер по електронно изчислителна техника – по хардуера”, „Специалист по обучение и оценка на компетенциите”, „Специалист по разработване и управление на проекти”, „Здравен специалист”, „Специалист по ангажиране и

мотивиране на работещите”, „Специалист по стандартизация и сертификация”, „Супервайзъри магазини”. Новоразкритите работни места ще бъдат основно в организациите от Клас 1 „Хипермаркет” и Клас 2 „Супермаркет”, докато тези от Клас 3 – Минимаркет (удобен магазин) ще съвместяват длъжности и функции или ще наемат специалисти от външни фирми.

б) Дефицитите на професии и компетенции в сектора изискват изграждането и внедряването на адекватна Стратегия за управление и развитие на търговския персонал. Професионалното ѝ прилагане ще спомогне за преодоляването им, особено чрез процедурите за подбор на кадрите, мотивирането на персонала и инвестиране в обучение и кариерно развитие на заетите за работа с нови технологии. Необходима е подкрепа за повишаване дела на висококвалифицирания труд чрез овладяване на цифровите умения от всички групи на работната сила.

7) Половината от заетите в сектора са на длъжност „продавач–консултанти”. Преобладаващият състав е от млади хора, които имат дефицит на компетенциите основно като „търговски умения”, „комуникационни умения” и „умения за работа в екип”. Голяма част от усилията на служителите и мениджмънт са ориентирани към оперативната дейност „услуги за клиента”, но липсват усилия за обучение и за развитие на кариерата на персонала. Необходимо е тези умения и компетенции да се усвояват чрез новите учебни програми още в професионалните гимназии, а търговските предприятия да организират обучения по надграждане на необходимите компетенции.

8) Прогнозата за новоразкривани работни места в периода 2012–2020 г., за групата на ръководителите е 505 броя нови работни места, от които 380 броя са в средносрочен период до 2015 г. За групите „Специалисти” и „Техници и приложни специалисти” има необходимост от 865 нови работни места до 2020 броя (от които 520 броя са в средносрочен период до 2015 г.). Най–голям се очаква да е броят на новоразкрити работни места в основната за сектора пета група „Персонал, зает с услуги на населението и търговията” - 18 500 броя до 2020 г.

9) Особеност на сектора е преобладаващият дял на работещите жени, който е един и същ във всички възрастови групи (около 66%). Най–голям е делът на заетите на възраст между 25 и 34 г. Въпреки ежегодното нарастване на средната възраст на населението в страната, в сектора се търсят и назначават най–много лица на възраст между 25 и 44 г. Това се отнася и за всички региони в страната. Има дефицит на „продавач–консултанти” в най–малките населени места, където преобладаващото население е в пенсионна възраст и липсват млади хора. Ниското ниво на заплащане е основен фактор за текучеството на наетите в търговските предприятия. Това води до липса на мотивация за работа с клиенти и до ниска производителност на труда.

10) Предизвикателствата пред развитието на човешките ресурси в сектор „Търговия на дребно” са свързани с нуждата от повишаване на производителността, с инвестициите в нови технологии, с включването на все повече търговски предприятия във вериги, с необходимостта да се съхранят опита и уменията на специалистите от сектора.

11) Стремещът към здравословен начин на живот определя и търсенето на екологично чисти и устойчиви продукти. Това ще бъде все по–важен пазарен сегмент и успешната работа на този пазар ще доведе до растеж в сектора и до разкриване на нови работни места.

12) Изискванията на клиентите непрекъснато нарастват и тяхното задоволяване е основата за задържането им за по–дълъг период от време. За това е необходимо тези изисквания да могат да се прогнозират, проучват и анализират. По този начин е възможно

своевременно да се отговори на тях с разкриване на нови длъжности и търсене на специалисти с подходящите компетенции. Тези специалисти могат да съществуват в други сфери на икономиката и тогава е въпрос на тяхното привличане в сектора. Но ако няма специалисти с такива специфични компетенции е необходимо да се даде заявка в обучаващите институции за разкриване на нова професия или специалност за изготвяне на подходящи програми, по които да бъдат обучени в бъдеще.

## Раздел 7. ЛИТЕРАТУРНИ ИЗТОЧНИЦИ

1. Вачкова, Е., Гевренова, Н., Грозданова, С., Дянкова, А., Коцев, П., Пожарлиев, А., Рангелова, Т. (2004; 2007) Практически наръчник по ефективно управление на човешките ресурси, РААБЕ България;
2. Вачкова, Е. (1998) Управление на човешките ресурси. Европейски сравнителни изследвания. Стопанство, София;
3. Владимирова, И. и колектив., участие в колектив при кат. “Търговия” – Търговия, С., УНСС, “Стопанство”, (2010);
4. Владимирова, К., Спасов, К., Стефанов, Н. (1999) Управление на човешките ресурси. Втора част. Стопанство, София;
5. Владимирова, К (2009) Стратегическо управление на човешките ресурси. Теория и практика, Нов Български Университет, София
6. Европейски Център за Развитие на Професионалното Обучение, Терминология за Европейската политика за обучение и тренинг (2008) (EN)(CEDEFOP/ European Centre for the development of Vocational Training, Terminology of European education and training policy.,Luxemburg ; Office for Official Publications of the European Communities, 2008);
7. Каплан, Р., Нортън, Д. (2006) Стратегически карти. Класика и стил, София.
8. Кофман, К., Гонзалес-Молина, Г., (2007) Следвай този път, Класика и Стил, София;
9. Костова, С. Търговия на дребно, С., УНСС, “Стопанство”, (2010);
10. Професионални стандарти за работещите в областта на управление и развитие на човешките ресурси (2002). БАУРЧР, Сиела;
11. Портър, М. (2004) Конкурентното предимство на нациите, Класика и Стил, София;
12. Христова, Т. (1996) Мениджмънт на човешките ресурси, Princes;
13. Шопов, Д., Атанасова, М. (2003) Управление на човешките ресурси. „Тракия - М”, София;
14. Шопов, Д. Терминологичен речник по управление на човешките ресурси (2004), УНСС, “Стопанство”, София;
15. Ян Ван дер Оорд – ATKearney.bg, доклад на конференция на GfK и сп.”Регал”, 11.11.2009  
[http://www.bnr.bg/RadioBulgaria/Emission\\_Bulgarian/Theme\\_Ikonomika\\_Ekologia\\_Turizam/Material/2803\\_why\\_invest\\_bg.htm](http://www.bnr.bg/RadioBulgaria/Emission_Bulgarian/Theme_Ikonomika_Ekologia_Turizam/Material/2803_why_invest_bg.htm)

На латиница

1. Armstrong, M. Strategic Human Resource Management. (2009).A Gide to Action. Kogan Page, London and Philadelphia;
2. Harter, J.K., Schmidt, F.I. & Hayes, T.L. (2002) Business unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 87,2;
3. Heery, E. Noon, M. (2001) A Dictionary of Human Resource Management, Oxford press;
4. McCann, J. and J.Gallagher (1990) Expert System for Scanner Data Environments, Boston, Kluver;



5. Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007). Strategic Human Resource Management. Prentice Hall;
6. Panajotova, Sv., Business im Einzelhandel – Moeglichkeiten und Problemen bei der Entwicklung, wissenschaftliche Berichte, Mitweida, 2002, Nr.12, S. 34-37, ISSN 1437 – 7624;
7. Schein, E. (1990) Career Anchors: Discovering Your Real Values, London: Pfeiffer and Co;
8. Schuman, E. (2004) Will Users get buried under RFID Data?, eWeek.com, November 9;
9. Ulrich, D., (1997) Human Resource Champions, Harvard Business Scholl Press Boston;
10. Ulrich, D., (1999) Result Based Leadership, Harvard Business Scholl Press;
11. Ulrich, D., (1998) Delivering results: A new mandate for human resource professionals, Harvard Business School Press Boston;
12. Vatchkova, E., (2010) Human Resource Management in Global Environment, Lambert.

## Раздел 8. ПРИЛОЖЕНИЯ

### 8.1. ПРИЛОЖЕНИЕ 1 – ПРЕДПРИЯТИЯ И ЗАЕТИ ЛИЦА В СЕКТОР „ТЪРГОВИЯ НА ДРЕБНО”

| Сектор/подсектор по КИД2008 г.   | 2001 г.<br>(брой) | 2002 г.<br>(брой) | 2003 г.<br>(брой) | 2004 г.<br>(брой) | 2005 г.<br>(брой) | 2006 г.<br>(брой) | 2007 г.<br>(брой) | 2008 г.<br>(брой) | 2009 г.<br>(брой) | 2010 г.<br>(брой) | 2011 г.<br>(брой) |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 47 Търговията на дребно, без търговия с автомобили и мотоциклети   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>   | <b>93 344</b>     | <b>90 332</b>     | <b>93 132</b>     | <b>93 714</b>     | <b>91 880</b>     | <b>89 189</b>     | <b>91 632</b>     | <b>80 318</b>     | <b>76 802</b>     | <b>68 676</b>     | <b>67 001</b>     |
| Заети лица   | 206 599           | 212 251           | 243 983           | 251 305           | 250 067           | 246 340           | 259 302           | 344 106           | 332 114           | 304 557           | 305 347           |
| 47.11 Търговия на дребно в специализирани магазини предимно с хранителни стоки, напитки и тютюневи изделия |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 18 446            | 16 587            | 14 870            | 15 766            |
| Заети лица   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 97 228            | 95 022            | 89 017            | 92 542            |
| 47.19 Търговия на дребно в неспециализирани магазини с разнообразни стоки                                  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 10 427            | 13 979            | 12 480            | 6685              |
| Заети лица   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 28 236            | 35 734            | 33 801            | 24 486            |
| 47.21 Търговия на дребно с плодове и зеленчуци   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 1 739             | 1 587             | 1 437             | 1 560             |
| Заети лица   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 4 011             | 3 966             | 3 827             | 3 600             |
| 47.22 Търговия на дребно с месо и месни продукти   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 546               | 493               | 451               | 523               |
| Заети лица   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 2 483             | 2 454             | 2 370             | 2 554             |
| 47.23 Търговия на дребно с риба и други морски храни   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 239               | 222               | 194               | 226               |
| Заети лица   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 760               | 761               | 595               | 808               |
| 47.24 Търговия на дребно с хляб, хлебни, захарни и сладкарски изделия                                      |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 1 463             | 1301              | 1 147             | 1 138             |
| Заети лица   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 4 528             | 4 163             | 3 754             | 3 811             |
| 47.25 Търговия на дребно с напитки   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 668               | 579               | 501               | 538               |
| Заети лица   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 2 191             | 2 036             | 1 746             | 1 507             |
| 47.26 Търговия на дребно с тютюневи изделия  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 367               | 341               | 306               | 628               |
| Заети лица   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 1 776             | 1 661             | 1 588             | 2 429             |
| 47.29 Търговия на дребно с други хранителни стоки  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 1 816             | 1 611             | 1 469             | 2 534             |
| Заети лица   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 6 188             | 6 408             | 5 596             | 8 963             |
| 47.30 Търговия на дребно с автомобилни горива и смазочни материали   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 1 515             | 1 421             | 1 326             | 1 366             |
| Заети лица   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 19 178            | 17 484            | 16 471            | 16 390            |
| 47.41 Търговия на дребно с компютри, периферни устройства за тях и програмни продукти                      |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 1 485             | 1 402             | 1 297             | 1 013             |
| Заети лица   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 6 631             | 7 172             | 6 713             | 4 085             |
| 47.42 Търговия на дребно с телефонни апарати и други устройства за далекосъобщения                         |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 447               | 390               | 343               | 331               |

| Сектор/подсектор по КИД2008 г.   | 2001 г.<br>(брой) | 2002 г.<br>(брой) | 2003 г.<br>(брой) | 2004 г.<br>(брой) | 2005 г.<br>(брой) | 2006 г.<br>(брой) | 2007 г.<br>(брой) | 2008 г.<br>(брой) | 2009 г.<br>(брой) | 2010 г.<br>(брой) | 2011 г.<br>(брой) |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Заети лица   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 6 071             | 4 265             | 4 090             | 2 744             |
| <b>47.43 Търговия на дребно с битова електроника</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 422               | 388               | 354               | 332               |
| Заети лица   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 6 357             | 5 472             | 5 143             | 13 177            |
| <b>47.51 Търговия на дребно с текстил и галантерийни стоки</b>                                     |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 1 348             | 1 210             | 1 082             | 1 102             |
| Заети лица   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 3 599             | 3 239             | 2 912             | 1 750             |
| <b>47.52 Търговия на дребно с железария, бои и плоско стъкло</b>                                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 2 965             | 2 699             | 2 456             | 2 316             |
| Заети лица   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 17 892            | 16 260            | 14 380            | 13 177            |
| <b>47.53 Търговия на дребно с тапети, килими и други стенни и подови покрития</b>                  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 453               | 405               | 351               | 292               |
| Заети лица   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 3 894             | 3 359             | 2 936             | 1 750             |
| <b>47.54 Търговия на дребно с битови електроуреди</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 794               | 726               | 666               | 645               |
| Заети лица   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 5 397             | 4 698             | 3 923             | 3 537             |
| <b>47.59 Търговия на дребно с мебели, осветители и други стоки за бита, неклаифицирани другаде</b> |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 2 059             | 1 839             | 1 650             | 1 574             |
| Заети лица   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 13 596            | 12 452            | 10 874            | 10 766            |
| <b>47.61 Търговия на дребно с книги</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 494               | 461               | 417               | 366               |
| Заети лица   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 1 981             | 1 807             | 1 669             | 1 392             |
| <b>47.62 Търговия на дребно с вестници и канцеларски стоки</b>                                     |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 1 203             | 1 108             | 1 016             | 1 065             |
| Заети лица   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 6 617             | 6 318             | 5 739             | 6 297             |
| <b>47.63 Търговия на дребно с аудио и видео записи</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 117               | 103               | 101               | 61                |
| Заети лица   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 425               | 244               | 264               | 102               |
| <b>47.64 Търговия на дребно със спортни стоки</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 456               | 405               | 369               | 399               |
| Заети лица   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 2 177             | 1 977             | 1 831             | 2 496             |
| <b>47.65 Търговия на дребно с игри и играчки</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 366               | 320               | 286               | 313               |
| Заети лица   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 1 619             | 1 592             | 1 595             | 1 367             |
| <b>47.71 Търговия на дребно с облекло</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 10 615            | 9 167             | 7 920             | 8 207             |
| Заети лица   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 33 376            | 29 473            | 25 620            | 25 433            |
| <b>47.72 Търговия на дребно с обувки и кожени изделия</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 2 134             | 1 890             | 1 682             | 1 828             |
| Заети лица   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 7 739             | 7 032             | 6 216             | 6 995             |
| <b>47.73 Търговия на дребно с лекарства и други фармацевтични стоки</b>                            |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 3 038             | 2 794             | 2 489             | 2 527             |
| Заети лица   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 12 802            | 12 896            | 11 887            | 13 468            |
| <b>47.74 Търговия на дребно с медицински и ортопедични стоки</b>                                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |

| Сектор/подсектор по КИД2008 г.  | 2001 г.<br>(брой) | 2002 г.<br>(брой) | 2003 г.<br>(брой) | 2004 г.<br>(брой) | 2005 г.<br>(брой) | 2006 г.<br>(брой) | 2007 г.<br>(брой) | 2008 г.<br>(брой) | 2009 г.<br>(брой) | 2010 г.<br>(брой) | 2011 г.<br>(брой) |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Предприятия</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 495               | 469               | 435               | 493               |
| Заети лица  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 1 785             | 1 798             | 1 746             | 2 165             |
| 47.75 Търговия на дребно с парфюмерийни и козметични стоки и тоалетни принадлежности                |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 1 829             | 1 612             | 1 409             | 1 423             |
| Заети лица  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 6 128             | 5 720             | 5 204             | 5 107             |
| 47.76 Търговия на дребно с цветя, растения, семена, торове, домашни любимци и храни за тях          |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 1 236             | 1 147             | 1 060             | 1 332             |
| Заети лица  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 3 428             | 3 296             | 3 047             | 3 563             |
| 47.77 Търговия на дребно с часовници и бижутерия  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 688               | 634               | 573               | 711               |
| Заети лица  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 2 160             | 2 569             | 2 318             | 2 746             |
| 47.78 Търговия на дребно с други нехранителни стоки, неклассифицирана другаде                       |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 5 397             | 4 907             | 4 469             | 5 758             |
| Заети лица  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 20 041            | 18 884            | 16 990            | 21 088            |
| 47.79 Търговия на дребно в магазини с употребявани стоки  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 723               | 619               | 529               | 645               |
| Заети лица  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 2 050             | 1 784             | 1 488             | 2 154             |
| 47.81 Търговия на дребно на открити щандове и пазари с хранителни стоки, напитки и тютюневи изделия |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 1 005             | 929               | 834               | 620               |
| Заети лица  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 2 015             | 1 894             | 1 752             | 1 351             |
| 47.82 Търговия на дребно на открити щандове и пазари с текстил, облекло и обувки                    |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 825               | 717               | 615               | 489               |
| Заети лица  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 1 501             | 1 292             | 1 123             | 838               |
| 47.89 Търговия на дребно на открити щандове и пазари с други стоки                                  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 1 250             | 1 234             | 1 131             | 834               |
| Заети лица  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 2 745             | 2 659             | 2 457             | 1 918             |
| 47.91 Търговия на дребно чрез поръчки по пощата, телефона или Интернет                              |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 113               | 103               | 103               | 231               |
| Заети лица  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 1 477             | 1 376             | 1 263             | 1 836             |
| 47.99 Търговия на дребно извън търговски обекти, неклассифицирана другаде                           |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Предприятия</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 1 108             | 1 003             | 858               | 1 130             |
| Заети лица  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 3 064             | 2 897             | 2 612             | 3 328             |

Източник: НОИ

## 8.2. ПРИЛОЖЕНИЕ 2 – ПРОФЕСИИ В СЕКТОР „ТЪРГОВИЯ НА ДРЕБНО”

| Професии   | Вид предприятие в зависимост от големината  |  |  |
|--|---|--|--|
|  | Хипермаркет   | Супермаркет                              | Минимаркет (удобен магазин)              |
| <b>1221 Ръководители по продажби и маркетинг</b>   | Ключова професия<br>Ниво „7” – изисква се висше образование<br>Магистърска степен за всички длъжности                                       |  | Съвместява се                            |
| Търговски директор   | Ключова длъжност  |  | Ключова длъжност                         |
| Управител, продажби и маркетинг  | Нова ключова длъжност; Дефицитна, поради липса на подготвени кадри за новите знания, умения, персонални, етични и комуникативни компетенции |  | Съвместява се                            |
| Мениджър продажби  | Нова ключова длъжност; Дефицитна, поради липса на подготвени кадри за новите знания, умения, персонални, етични и комуникативни компетенции |  | Съвместява се                            |
| Маркетинг мениджър   | Нова ключова длъжност; Дефицитна, поради липса на подготвени кадри за новите знания, умения, персонални, етични и комуникативни             |  | Съвместява се                            |
| Мениджър проучване на пазари   | Нова ключова длъжност; Дефицитна, поради липса на подготвени кадри за новите знания, умения, персонални, етични и комуникативни компетенции |  | Съвместява се                            |
| Ръководител, външнотърговска кантора   | Ключова длъжност  | Дефицитна                                | Няма необходимост                        |
| Ръководител, отдел по маркетинг  | Ключова длъжност<br>Обучение по специалност „Маркетингови проучвания” с код 3420201 II-ра степен  |  | Съвместява се                            |
| Ръководител, отдел по продажбите   | Ключова длъжност  |  | Съвместява се                            |
| <b>2431 Специалисти по реклама и маркетинг</b>   | Ключова професия<br>Ниво „б” – изисква се висше образование<br>бакалавърска степен за всички длъжности                                      |  | Аутсорсинг                               |
| Анализатор, проучване на пазари  | Ключова длъжност<br>Дефицитна длъжност  | Ключова длъжност<br>Дефицитна длъжност   | Аутсорсинг                               |
| Експерт, маркетинг   | Ключова длъжност  | Ключова длъжност                         | Съвместяване с други длъжности           |
| Експерт, реклама   | Нова длъжност за сектора  | Необходимост от съвместяване             | аутсорсинг                               |
| Експерт, политика на цените  | Ключова длъжност  | Съвместяване с други длъжности           | Не се прилага                            |
| <b>2433 Специалисти по продажби в областта на медицината и техниката (без информационни и комуникационни технологии)</b> | Ключова професия<br>Ниво „б” – изисква се висше образование<br>бакалавърска степен за всички длъжности                                      |  | Не се прилага                            |
| Фармацевт-медицински представител  | Специфична длъжност<br>Изисква се лиценз  | Специфична длъжност<br>Изисква се лиценз | Специфична длъжност<br>Изисква се лиценз |
| Лекар-медицински представител  | Нова длъжност   | Нова длъжност                            | Нова длъжност                            |
| Специалист продажби в областта на медицината   | Нова длъжност   | Нова длъжност                            | Не се прилага                            |
| <i>Специалист продажби в областта на техниката</i>   | Нова длъжност   | Нова длъжност                            | Не се прилага                            |
| <b>2434 Специалисти по продажби в областта на информационните и комуникационни технологии</b>                            | Нова професия<br>Ключова професия<br>Ниво „б” – изисква се висше образование<br>бакалавърска степен за всички длъжности                     |  | Не се прилага                            |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| Мениджър, акаунт: продажби                              | Нова длъжност   | Нова длъжност   | Съвместява се  |
| Търговски представител: ИКТ                             | Нова длъжност   | Нова длъжност   | Съвместява се  |
| Агент, продажби ИКТ                                     | Нова длъжност   | Нова длъжност   | Съвместява се  |
| Консултант, продажби ИКТ                                | Нова длъжност   | Нова длъжност   | аутсорсинг   |
| <b>3432 Интериорни дизайнери и декоратори</b>           | Професия, прилагаща се и в други сектори, но ще се засилва в близко бъдеще приложението ѝ в сектора; Ниво „3” |   | Ще прилагат аутсорсинг   |
| Аранжор, витрини/щандове                                | Нова длъжност за сектора  | Съвместява се   | Не се прилага  |
| Декоратор, витрини                                      | Нова длъжност за сектора  | Съвместява се   | Не се прилага  |
| Декоратор, интериор                                     | Не е ключова; обучение по професия „дизайнер” с код 214010  | Не е ключова;   | Не се прилага  |
| Интериорен дизайнер                                     |   | Не е ключова;   | Не се прилага  |
| <b>4225 Служители, обслужващи запитвания на клиенти</b> | Нова професия, дефицитна поради липса на подготвени специалисти   |   |  |
| Служител, запитвания                                    | Нова длъжност   | Нова длъжност   | Съвместява се с продавач-консултант  |
| Служител, информация                                    | Нова длъжност   | Нова длъжност   | Съвместява се с продавач-консултант  |
| <b>4227 Анкетъори в изследвания</b>                     | Нова професия и ключова в бъдещото развитие на сектора  |   | Не се прилага  |
| Анкетъор, маркетингови изследвания                      | Нова длъжност<br>Ниво „0”   | Нова длъжност<br>Ниво „0”   | Не се прилага  |
| <b>5221 Собственици на малки магазини</b>               | Не се отнася за този вид предприятия  |   | Ключова професия<br>Ниво „3”   |
| Управител, търговия на дребно (доставки по домовете)    | Не се отнася за този вид предприятия  |   | Ключова длъжност;<br>Обучение по специалност „предприемачество и мениджмънт” с код 3450212 с IV-та степен; |
| Управител, търговия на дребно (на самообслужване)       | Не се отнася за този вид предприятия  |   | Ключова длъжност;<br>Обучение по специалност „Търговия”  |
| Собственик, малък магазин                               | Не се отнася за този вид предприятия  |   | Нова длъжност  |
| Собственик, павилион за вестници                        | Не се отнася за този вид предприятия  |   | Нова длъжност  |
| <b>5222 Супервайзъри, магазини</b>                      | Нова професия; Ключова професия; Ниво „3”;  |   | Не се прилага самостоятелно  |
| Супервайзър, магазин(р-л отдел в супермаркет)           | Ключова длъжност;   |   | Съвместяване на функции и задачи с други длъжности   |
| Специалист с контролни функции, търговия                | Нова длъжност   |   | аутсорсинг   |
| <b>5223 Продавач-консултанти</b>                        | Ключова за сектора и най-масова професия; Ниво „2”;   |   |  |
| Продавач-консултант                                     | Ключова длъжност, но има дефицит на новите компетенции;   |   | Дефицитна в малките населени места   |
| Асистент-продавач                                       | Нова длъжност; липсва професионално обучение  |   |  |
| <b>5241 Манекени и други модели</b>                     | Не е ключова професия; Ниво „0”   | Не се прилага в момента. В близко бъдеще може да навлезе, като част от рекламата; В далечно бъдеще ще се прилагат в предприятията под формата на холограма. |  |
| Манекен   | Без квалификация;<br>Бъдеща длъжност;   |   |  |
| Модел   |   |   |  |
| Фотомодел   |   |   |  |
| <b>5242 Демонстратори</b>                               | Ключова професия; Изискванията за степен на квалификация падат от ниво „2” на ниво „1”                        |   | Не се прилага  |
| Демонстратор  | Нова за сектора   | Не се прилага   | Не се прилага  |
| Мърчандайзер, продажби                                  | Нова длъжност; липсва специализирано професионално  |   | Не се прилага  |



|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
|   | обучение;  |   |   |
| <b>5246 Обслужващ персонал на хранителни щандове</b>    | Нова професия; Навлезе масово през последните години, поради промяна в организацията на магазините и превръщането им в центрове освен за търговия и за отдих и развлечения;<br>Не се изисква предварително обучение; |   |   |
| Обслужващ, салатен бар                                  | Нова длъжност<br>Ниво „0”  | Нова длъжност<br>Ниво „0”   | Нова длъжност<br>Ниво „0”   |
| Обслужващ на щанд, кафетерия                            | Нова длъжност<br>Ниво „0”  | Нова длъжност<br>Ниво „0”   | Нова длъжност<br>Ниво „0”   |
| <b>5249 Друг персонал, зает с търговия, н.д.</b>        | Не е ключова професия и съгласно НКПД, 2011 изискванията за професионална квалификация от ниво „2” се намаляват на ниво „0”<br>Не се изисква предварително обучение;   |   |   |
| Обслужващ, магазин                                      | Не е ключова длъжност;   |   | Рядко се прилага  |
| Помощник, магазин                                       | Не се изискват специални компетенции;<br>Входящото фирмено обучение е достатъчно;  |   | Рядко се прилага  |
| <b>8344 Оператори на подемно-транспортни съоръжения</b> | Наличие професионално образование и обучение по професия „Техник по подемно-транспортна техника” код 525050  |   | Не се прилага   |
| Водач, електрокар                                       | Не е ключова длъжност; Ниво „2” с обучение по специалност с код 5250502 III-та степен  |   | Не се прилага   |
| <b>9333 Товаро-разтоварачи</b>                          | Няма предвидено професионално обучение   | Дефицитна длъжност в щата поради ограниченост в броя на наетите в предприятието |   |
| Работник, товаро-разтоварна дейност                     | Не е ключова длъжност<br>Ниво „0”  | Функциите и задачите се съвместяват с друга длъжност в щатното разписание       |   |
| <b>9334 Работници по зареждане на рафтове</b>           | Няма предвидено професионално обучение поради липса на минимални изисквания за професионална квалификация  |   | Дефицитна длъжност в щата поради ограниченост в броя на наетите в предприятието |
| Работник, зареждане на рафтове                          | Нова длъжност в класификатора;<br>Не е ключова длъжност за сектора;<br>Ниво „0” за професионална квалификация;   |   | Функциите и задачите могат да се съвместяват с друга длъжност                   |

## Списък на таблиците и фигурите

|            |  |     |
|------------|--|-----|
| Таблица 1  | Основни икономически показатели за икономическа дейност „Търговия”   | 24  |
| Таблица 2  | Продажби на дребно в сектор „Търговия на дребно”   | 25  |
| Фиг. 1     | Относителен дял на продажбите на групите хранителни стоки за 2010 г.   | 27  |
| Фиг. 2     | Изменение в относителния дял на продажбите на дребно по групи хранителни стоки (2010 г./2000 г.)                               | 28  |
| Фиг. 3     | Относителен дял на продажбите на основните групи нехранителни стоки (2010 г.)  | 29  |
| Фиг. 4     | Изменение в относителния дял на продажбите на дребно по групи нехранителни стоки (2010 г./2000 г.)                             | 29  |
| Фиг. 5     | Относителен дял на заетите в сектор „Търговия на дребно” по подсектори (2011 г.)   | 30  |
| Фиг. 6     | Средносписъчен брой на заетите в сектор „Търговия на дребно” по подсектори, 2008 – 2011 г.                                     | 31  |
| Таблица 3  | Дълготрайни материални активи в хил.лева в сектор „Търговия на дребно”   | 33  |
| Таблица 4  | Инвестиции в хил.лева в сектор „Търговия на дребно”  | 33  |
| Таблица 5  | Брой магазини в България   | 34  |
| Таблица 6  | Търговски обекти за продажби на дребно към 31.12.2010 година (брой)  | 34  |
| Таблица 7  | Магазини за продажби на дребно за периода 2007–2010 г. по райони на планиране (брой)   | 35  |
| Фиг. 7     | Магазини за продажба на дребно за 2007–2010 г. по райони на планиране (брой)   | 35  |
| Таблица 8  | Магазини за продажби на дребно на хранителни стоки (2007-2010 г.) по райони на планиране (брой)                                | 36  |
| Фиг. 8     | Магазини за продажба на дребно на хранителни стоки по райони на планиране(брой)  | 36  |
| Таблица 9  | Магазини за продажби на дребно на нехранителни стоки за периода 2007-2010 г. по райони на планиране (брой)                     | 37  |
| Фиг. 9     | Магазини за продажба на дребно на нехранителни стоки по райони на планиране (брой)   | 38  |
| Таблица 10 | Оборот в икономическа дейност „Търговия”, в т.ч. по сектори  | 38  |
| Таблица 11 | Структура на организацията на търговията на дребно в България  | 39  |
| Таблица 12 | Внос на стоки и материали (млн. лева)  | 39  |
| Фиг. 10    | Структура на вноса в България по групи стоки (2002-2011 г.)  | 40  |
| Таблица 13 | Износ на стоки и материали (млн. лева)   | 40  |
| Фиг. 11    | Структура на износа на стоки и материали от България   | 41  |
| Фиг. 12    | Търговско салдо за периода 2002 - 2011 г. (млн. лв.)   | 42  |
| Таблица 14 | Външнотърговски оборот   | 42  |
| Фиг. 13    | Външнотърговски оборот (млн.лв.)   | 42  |
| Таблица 15 | Водещи предприятия през 2010 г. в сектор „Търговия на дребно”  | 43  |
| Таблица 16 | Възрастова структура на заетите в сектор „Търговия на дребно”  | 46  |
| Фиг. 14    |  | 46  |
| Фиг. 15    | Структура на заетите по възраст в сектор „Търговия на дребно” по райони на планиране, 2011                                     | 47  |
| Фиг. 16    | Разпределение на заетите в сектор „Търговия на дребно” по възраст, 2011 год.   | 48  |
| Таблица 17 | Квалификационна структура на наетите в сектор „Търговия на дребно” през 2011 г. според класовете на заеманите длъжности (НКПД) | 48  |
| Таблица 18 | Квалификационна структура на заетите в сектор „Търговия на дребно” по категории персонал                                       | 50  |
| Фиг. 17    | Разпределение броя на заетите в сектор „Търговия на дребно” по групи персонал (2008-2011г.)                                    | 51  |
| Фиг. 18    | Относителен дял на заетите в сектор „Търговия на дребно” по групи персонал, 2011 г.  | 52  |
| Таблица 19 | Средна месечна заплата на наетите лица по пол за сектор „Търговия на дребно”(лева)   | 53  |
| Таблица 20 | Основни елементи на стратегиите за развитие на човешките ресурси   | 91  |
| Таблица 21 | Обвързване на стратегиите за УРЧР със стратегиите за конкурентно предимство  | 95  |
| Таблица 22 | Структурен профил на сектор „Търговия на дребно” – раздел 47 по NACE   | 122 |
| Таблица 23 | Статистическа класификация на сектор „търговия на дребно”  | 123 |
| Таблица 24 | Добавена стойност в сектор „Търговия на дребно”  | 124 |