КРЪГЛА МАСА С МЕЖДУНАРОДНО УЧАСТИЕ

# ТЪРГОВИЯТА – НАУЧНО ЗНАНИЕ И БИЗНЕС РЕАЛНОСТ

Сборник с доклади

АКАДЕМИЧНО ИЗДАТЕЛСТВО „ЦЕНОВ" СВИЩОВ

## ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОМИТЕТ

доц. д-р Теодора Филипова
доц. д-р Петранка Мидова
доц. д-р Симеонка Петрова
доц. д-р Венцислав Перков
гл. ас. д-р Зоя Иванова
гл. ас. д-р Иван Маринов
докт. Никола Илчев

## РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ

*Председател:*
Доц. д-р Светослав Илийчовски

*Членове:*
проф. д-р Анета Денева
проф. д-р Теодора Димитрова
проф. д-р Атанас Атанасов
доц. д-р Теодора Филипова
доц. д-р Петранка Мидова
доц. д-р Симеонка Петрова
доц. д-р Венцислав Перков



**ISBN 978-954-23-2005-0**

# СЪДЪРЖАНИЕ

**Катедра „Търговски бизнес“: 30 години обучение, академична мисия и проекции на бъдещето**
Доц. д-р Теодора Филипова ..... 5

## *Пленарни доклади*

Новата „реалност“ в търговския бизнес
Проф. д-р Данчо Данчев ..... 32

Омниканалното асортиментно планиране и потребителското поведение
Доц. д-р Симеонка Петрова ..... 42

Някои моменти от развитието на корпоративната социална отговорност
Доц. д-р Иванка Николова ..... 52

## *Тематично направление: Предприемачество и мениджмънт на ресурсите в търговията*

Перспективы производства безопасных продуктов питания в условиях организационно-экономической модернизации предприятий пищевой промышленности Украины
Проф. Наталья Валинкевич, д.э.н. ..... 60

Бранд мениджмънт на търговците на дребно
Доц. д-р Виолета Гълъбова ..... 66

Търговски мениджмънт и аспекти на личността
Доц. д-р Явор Янкулов..... 73

Проблемы и перспективы развития коммерческой деятельности торговых предприятий в Украине
Доц. Ангелина Сотник, к.э.н. ..... 81

Офшорните зони като алтернатива за алокация на капитала
Доц. д-р Донка Желязкова ..... 87
Доц. д-р Михал Стоянов

Текстилната индустрия в България – състояние и перспективи
Доц. д-р Сергей Найденов ..... 93
Докторант Калин Киряков

Дефиниране целите на сектор пчеларство от област Русе
Доц. д-р Любомир Любенов..... 99

Антикризисното управление в процеса на глобалната промяна
Доц. д-р Ирена Емилова ..... 107

Иновации и иновационен процес в търговския бизнес
Доц. д-р Анатолий Асенов ..... 112

Елементи и същност на организацията и организации от публичния сектор
Доц. д-р Христо Сирашки ..... 120

HRM системите в търговските предприятия – ключът за успешно управление
Гл. ас. д-р Зоя Иванова..... 128

Глобален недостиг в търговията с графични карти – фактори и тенденции
Гл. ас. д-р Иван Маринов..... 136

Управленски аспекти на търговията в новата дигитална реалност
Гл. ас. д-р Станислава Стоянова..... 144

Въздействие от употребата на пестициди в селското стопанство
Гл. ас. д-р Илияна Кръстева ..... 152

Култура и мениджмънт на ресурсите при търговията с луксозни стоки
Гл. ас. д-р Иво Велинов ..... 159

Предизвикателства пред виртуалното управление на търговския екип
Ас. д-р Надежда Стефанова..... 168

Основные направления развития перспективы „клиенты“ для потребностей стоимостно-ориентированного управления клиентским капиталом
Татьяна Завалий..... 176

Модели на ситуационно лидерство
Синан Пехливанов..... 181

## *Тематично направление: Иновации и дигитализация в търговията*

Cooperation of Business and Science in the Frames of Technology Parks: Cases of Cee Countries
Prof., DSc. Ihor Lishchynskyy ..... 186
Prof., DSc. Mariia Lyzun

Substantiation of Prospects for Trade Development in the Post-Pandemic Period
Doctor of Economic Sciences, Professor, Maryna Baldzhy ..... 195
PhD in Economics, Victoria Odnolko

Start-up проекты в ритейле
Доц. Светлана Бирюченко, к.э.н. ..... 202

Иновации и дигитализация в сектора на търговията
Доц. д-р Искра Пантелеева..... 206

Роля и влияние на изкуствения интелект върху търговията на дребно
Доц. д-р Надежда Димова ..... 214

Завладени от интернет-на-нещата
Доц. д-р Михал Стоянов ..... 220
Гл. ас. д-р Десислава Гроздева

Форми на проявление на дигитализацията на електроенергетиката – икономически аспекти
Доц. д-р Цветелина Ганкова - Иванова ..... 229

Дигитални решения за реализация на земеделска продукция
Доц. д-р Марина Николова ..... 237

„Системните молове“ и дигиталната революция
Доц. д-р Цветнен Цветков ..... 247

Сравнителен анализ на електронната търговия в Европейския съюз
Доц. д-р Маргарита Шопова ..... 251
Гл. ас. д-р Евгени Овчинников

За продоволствието и продоволствената сигурност – от научното знание до бизнес реалността
Доц. д-р Виолета Блажева ..... 259

Изследване на потенциала за развитие на иновативни форми туризъм в България
Доц. д-р Любка Илиева ..... 265
Сиана Спасова

Управление на складовете – процеси, предизвикателства, практики
Гл. ас. д-р Марияна Кътева ..... 272

Марковата активност – индикатор за иновации
Гл. ас. д-р Венцислава Николова-Минкова ..... 279

Пост-кризисното състояние и проблеми на хотелиерския бизнес в България
Гл. ас. д-р Любомира Тодорова ..... 287

Блокчейн в агробизнеса
Гл. ас. д-р Радка Ненова ..... 293

Дигитални решения в туристическия бизнес
Гл. ас д-р Павлин Павлов ..... 301

## *Тематично направление:*
## *Моделиране и инвестиционни проекти в търговията*

Проектный подход как инструмент реализации политики управлении торгово-обменными операциями
Доц. Мария Плотникова, к.э.н. ..... 306
Доц. Оксана Присяжнюк, к.э.н.

Различни възможности за прогнозиране и планиране на застрахователната дейност
Проф. д-р Росен Тодоров ..... 310

Възможности за определяне на ликвидационната стойност
Доц. д-р Светослав Илийчовски ..... 319

Въздействие на преките чуждестранни инвестиции върху вземанията по лизингови договори – нов бизнес в търговията
Доц. д-р Венцислав Перков ..... 327

Преките чуждестранни инвестиции в икономическите сектори на страната
Доц. д-р Добрин Ганчев ..... 335
Доц. дмн Милена Рачева

Организиране на мърчандайзинговите стокови запаси посредством Economic Order Quantity Model – EOQ
Хон. ас. д-р Светла Атанасова ..... 342

A Model for Internet Payment Systems: Qualitative Risk Assessment
PhD Student Valeriu Cernei ..... 351

Производство и търговия с етерични масла – традиция, бъдеще и здраве
Мая Алексиева ..... 358

## *Тематично направление: Пазарни проучвания и конкурентоспособност в търговията*

Increasing the Competitiveness of Ukrainian and Bulgarian Food Industry Enterprises
Doctor of Economic Sciences, Professor, Maryna Baldzhy ..... 367
Graduate student, Aleksandra Nosachenko

The Trade Sector's Response to the Crisis Caused by the Covid 19 Pandemic
Professor Sreten Ćuzović, PhD ..... 375
Associate Professor Svetlana Sokolov Mladenović, PhD
Đorđe Ćuzović, PhD

Конвергенция между омниканалния ритейлинг, маркетинг и логистика
Доц. д-р Виолета Димитрова ..... 385

Състояние и тенденции на пазара на месо в България
Доц. д-р Петранка Мидова ..... 393

Тенденции в заявителската активност и регистрирането на марки със закрила в България за периода от март 2019 г. до март 2021 г.
Гл. ас. д-р Мариела Димитрова ..... 400

Фрагменти от търговията с хранителни добавки и Covid-19
Гл. ас. д-р Борислав Атанасов ..... 407

Приложение на комуникационни инструменти в хипермаркети „Зора“
Гл. ас. д-р Цветелина Кабакчиева ..... 413

Регионални аспекти и проблеми на търговията със селскостопанска продукция
д-р Валери Велковски ..... 422

Инвестиционна активност и търговски възможности пред общините от поречието на река Дунав
Гл. ас. д-р Милен Динков ..... 432

Анализ на улова на калкан (Psetta Maxima) в Черно море
Гл. ас. д-р Георги Русенов ..... 439
Доц. д-р Ангелина Иванова
Гл. ас. д-р Мария Янкова
Ас. д-р Василка Кръстева

Здравният туризъм – елемент на продуктовия портфейл на дестинация България
Д-р Кристина Георгиева ..... 443

Проблеми и възможности пред развитието на интермодалния транспорт в България
Докторант Елена Вълчева..... 451

Ценообразуването като конкурентно предимство
Докторант Илияна Дикова..... 459

Дали бъдещето е тук с иновативните 5G технологии в търговията с услуги?
Милан Чернев ..... 466

Футуристичните доставки като конкурентно предимство на WALMART
Милчо Милчев..... 474

Социално-икономическото присъствие на „Загорка“ ад на пазара
Деница Стоянова ..... 480

## *Тематично направление: Ефективност и социална отговорност в търговията*

Съвременни тенденции и предизвикателства в развитието на кооперативната търговия в България
Доц. д-р Бисер Петков..... 489

Кратки бележки по историята за началото на застраховането в България
Проф. д-р Росен Тодоров..... 496

Sustainability Logistics Infrastructure: Conceptual Considerations and Possible Application
Docent, Candidate of Economic Sciences, Alexander Tanichev..... 501

Съвременни аспекти на търговията с пощенски услуги в България
Доц. д-р Теодора Филипова ..... 512

Съвременните потребители, потребителският активизъм и гражданското общество
Гл. ас. д-р Виолета Петева ..... 520

Сдруженията за защита на потребителите – взаимодействия и ползи
Гл. ас. д-р Миглена Душкова ..... 528

Оценка на рентабилността в търговията
Гл. ас. д-р Николинка Игнатова ..... 536

Организационно развитие чрез социално-отговорно поведение
Гл. ас. д-р Десислава Алексиева ..... 544

Липсата на контрол – предпоставка за фалит на търговска верига (по примера на „Пикадили“ ЕАД)
Д-р Цветан Димов ..... 549

Възможности за оценяване ефективността на дистрибуционните канали
Докторант Велизар Йорданов ..... 557

## *Тематично направление: Стопанска отчетност и финансиране в търговията*

Направления формирования учетного обеспечения системы управления земельными ресурсами
Проф. Татьяна Остапчук, д.э.н. ..... 565

Проблеми при счетоводното отчитане на ДДС при продажбата на стоки в условията на Covid 19
Доц. д-р Галя Иванова-Кузманова ..... 570

Изследване влиянието от прилагането на МСФО 15 приходи от договори с клиенти върху дейността на търговските предприятия
Доц. д-р Иван Андреев ..... 576

Структура на продажбите на дребно – състояние и тенденции
Доц. д-р Красимира Славева ..... 582

Изисквания към документирането на търговските сделки
Доц. д-р Славена Стоянова ..... 589

Приложни аспекти на финансовия контрол при стопанската отчетност
Гл. ас. д-р Надежда Цветкова ..... 597

# ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ВИРТУАЛНОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ТЪРГОВСКИЯ ЕКИП

**Ас. д-р Надежда Стефанова**
**СА „Д. А. Ценов“ – Свищов**

***Резюме:*** *В настоящия доклад акцентът се поставя върху съвременните предизвикателства, пред които е изправен мениджмънта и съответно членовете на отдалечения търговски екип. С оглед повишаване на виртуалното сътрудничество и подобряване на съвместната работа е предложено актуално бизнес поле от стратегически дейности за успешното представяне на търговския екип.*

***Ключови думи:*** *управление, търговски екип, виртуална среда.*
***JEL:*** *M12, M14, M19.*

# CHALLENGES ON THE VIRTUAL MANAGEMENT OF THE TRADE TEAM

**Assist. Prof. Nadezhda Stefanova, PhD**
**D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov**

***Abstract:*** *In the scientific development the emphasis is placed on the modern challenges faced by the management and respectively the members of the remote sales team. In order to increase the virtual cooperation and improve the joint work, a current business field of strategic activities is proposed for the successful presentation of the sales team.*

***Keywords****: management, sales team, virtual environment.*
***JEL code:*** *M12, M14, M19.*

## Въведение

В свят на все по-висока дигиталност и непрекъснати динамични промени се изисква актуален подход на работа предопределящ рационализирането на работния процес и постигането на по-висока във времето ефективност. Безспорно, кризата Covid-19 ускори процесите по дигитализация и постави на дневен ред невиждани до сега предизвикателства налагащи редица структурни промени по отношение на управленския процес и начина на работа. Преходът от традиционния начин на работа в нов виртуален, хибриден модел постави мениджърите пред своевременна оптимизация на бизнес процесите изискваща различно отношение относно управлението на отдалечената работна сила и нейното виртуално сътрудничество.

За да бъдат посрещнати актуалните предизвикателства пред виртуалното управление на бизнеса, в частност пред управлението на търговския екип е необходимо вниманието да се съсредоточи най-вече върху стратегическото въздействие, осигуряващо своевременната адаптация на бизнес

дейността към динамично нарастващите промени и постигането на измеримо организационно развитие.

**Обект** на разработката са виртуалните екипи и тяхното управление в условия на криза.

**Предмет** на разработката са предизвикателствата пред виртуалното управление на търговския екип.

**Целта**, която си поставяме е да се предложи актуално бизнес поле от дейности относно управлението на търговския екип във виртуална среда.

## 1. Необходимост и предизвикателства пред управлението на търговския екип във виртуална среда

Екипите са неделима част от съвременния мениджмънт. Истинските екипи са дълбоко съпричастни към своите цели, задачи и методи. Философията им произтича от фокуса върху колективния работен продукт, индивидуалното израстване и договорените резултати. Екипът е пряко следствие от предизвикателството за организационна ефективност. (Хаджиев, Нови измерения на екипния подход, 2012)

В съвременната динамична конкурентна среда търговците обръщат все по-голямо внимание на изграждането на силна обвързаност със своите клиенти. В тази връзка на търговските екипи започна да се гледа като на възможно практическо решение, което дава нови възможности за по-пълно удовлетворяване потребностите на клиентите и управление на взаимоотношенията с тях. Забелязва се, че търговските екипи и в частност продажбата чрез екип създава редица проблеми по отношение на координацията, сътрудничеството и взаимната подкрепа.

Други проучвания показват, че някои специфични особености при работата в екип водят дори до намаляване на продажбите. Въпреки факта, че голяма част от търговските фирми използват в практиката си екипния подход при продажбите и обслужването на клиентите, все още твърде малко са проучванията, които да подлагат на сериозен анализ особеностите, предимствата и недостатъците, възможните рискове и ползи от работата в екип при търговските фирми и най-вече как работата в екип влияе на продажбеното представяне. Ако до скоро в управлението на продажбите силно се акцентираше върху повишаване производителността в работата на отделния търговец, базирано най-вече на подобрените му умения за продажба, то съвременната гледна точка се основава на прилагането на екипния принцип и управлението на търговски екипи. (Янкулов, 2012)

Въвеждането на редица ограничителни мерки позволи на търговските екипи да продължат своята работа макар й от разстояние. Проучване на Българската асоциация за управление на хора (БАУХ) и Българската стопанска камара (БСК) проведено сред ръководители „Човешки ресурси” от 180 предприятия в цялата страна и от почти всички сектори на икономиката показва, че въведеното извънредно положение е принудило повече от

половината работодатели (55%) да започнат да прилагат дистанционната работа в своите предприятия, (28%) са прилагали тази форма на работа и преди това, а 17% от работодателите не прилагат работа от разстояние. (Българска Стопанска Камара)

Предизвикателно е, когато целият екип не се събира заедно във физическо офис пространство – но е абсолютно възможно да се развие и поддържа положителна култура на продажбите. (How to Achieve Success with a Virtual Sales Team, 2021)

Управлението на екипи в дистанционна форма не е нов вид управление. То води началото си от още от Петролната криза от 1973 г., която в световен мащаб подтиква хората да търсят начини за спестяване на разходи от пътуване до работните си места. По-късно след въвеждане на телекомуникациите в употреба, засилени продажби на компютри и разпространеното използване на интернет се появява управлението на екипи във виртуална среда. (A Brief History of Virtual Teams) (Gilson, Maynard, Vartiainen, & Hakonen, 2014)

В един свой литературен обзор по темата някои изследователи стигат до извода, че „с малки изключения екипите във всички организации до известна степен са виртуални“. (Martins, Gilson, & Maynard, 2004, pp. 805-835)

Виртуалният екип е „еволюционна форма на мрежова организация“ със специфични измерения, които съчетават контекста на управлението, стратегията, инфраструктурата и организационните характеристики. Терминът „виртуален“ основно се свързва с дистанцията и компютърните технологии. Концепцията за наличието на виртуални екипи в дадена организация бързо се превръща в нова норма. Според Forrester 81% от екипите по света са виртуални, т.е. хората в тях работят от различни локации. (Иванов, 2020)

Въпреки, че служителите работят отдалечено в дома си или на предпочитано място, участието във виртуален екип ги кара да се чувстват важни и че тяхното мнение има значение. Всъщност, проучване показва, че около 79% от служителите заявяват, че ще бъдат по-лоялни към компания, която осигурява гъвкавост. Докато 32% казват, че са напуснали работа поради липсата на гъвкавост. С виртуалното работното място се предлага повече гъвкавост за балансиране на хобитата, отколкото с традиционното. Ето защо, 83% от бизнеса са започнали гъвкава политика на работа на работните си места. Да бъдеш част от виртуален екип е мощен мотиватор, всеки трети служител би избрал да работи отдалечено, вместо да получи увеличение на заплатата. Когато служителите работят от вкъщи, вместо ежедневно да пътуват до офиса се наблюдава и наличие на по-малко емисии въглеродни газове, които да се отделят в околната среда. (8 Key Benefits of Virtual Teams for Your Company)

Наред с посочените предимства пред повечето бизнес организации стоят и редица предизвикателства изискващи модификация и адаптивност към изцяло нов подход на работа.

Едно от основните предизвикателства пред виртуалното управление на екипи е липсата на комуникация „лице в лице”. Това попречва на екипа да изгради ефективна координация и доверие между членовете. Неразбирателства могат да се появят и когато са налице: някакви междуличностни различия, нежелание за работа от определени членове на екипа, понижена мотивация за работа, неспособност за балансиране на личния живот и работата, различна визия за посоката на развитие на екипа, различия в ценностните системи на служителите. (Gibson & Cohen, 2003)

От казаното до тук можем да обобщим, че настоящата безпрецедентна ситуация изправи повечето организации пред многобройни предизвикателства изискващи трансформиращата роля на мениджъра и своевременната интензификация на бизнес процесите.

В рамките на новата реалност се отчитат някои предимства пред управлението на екипа във виртуална среда свързани с лоялността, повисоката гъвкавост и оптимизация на трудовите разходи.

Освен посочените предимства, работата от разстояние, в частност управлението на отдалечения екип крие след себе си и редица предизвикателства обуславящи съвременната бизнес среда и нейната бъдеща организационна преструктурираност.

## 2. Управлението на търговския екип във виртуална среда – стратегически измерения

Управлявайки екипа, ръководителя управлява и голяма част от възникналите неразбирателства. В някои ситуации се налага неговата цялостна намеса за разрешаването на конфликта, когато той би се отразил негативно на извършената работа, а в други – да остави екипа да се справи сам, когато конфликта не е пряко свързан с поставените задачи и само да се даде определена насока на служителите за разрешаването му. (Settile-Murphy, 2013) (Jones, Oyung, & Pace, 2005)

Днес повече от всякога мениджърите трябва да обмислят как да мотивират и вдъхновят колегите, когато не могат да бъдат непрекъснато с тях. В условията на Covid-19 и налагането на работа от вкъщи, CEBMa (Center for Evidence - Based Management) провежда изследване, което установява, че шест фактора осигуряват стълбовете, които създават психологически безопасна среда, в която хората могат да процъфтяват: социално сближаване, възприемана надзорна подкрепа, споделяне на информация, яснота на целите, външна комуникация и доверие. Изследването показва, че три от тези фактори – доверието, социалното сближаване и споделянето на информация – са подложени на допълнителен натиск при виртуални условия на труд. (The Science Behind Managing Virtual Teams, 2021)

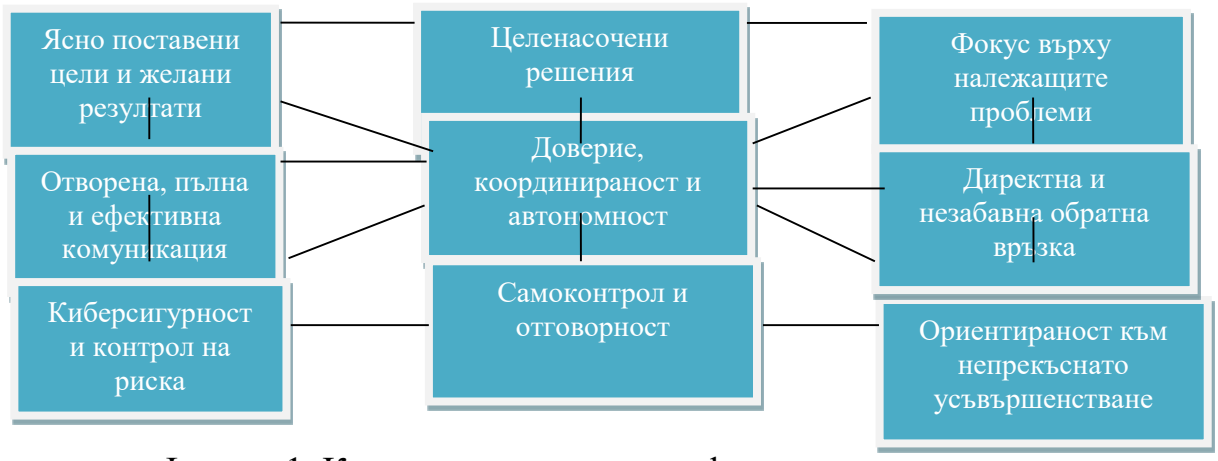
От особено значение за създаването на благоприятна виртуална работна среда е ролята на ръководителя на екипа. (Gibson & Cohen, 2003) Неговата основна задача е да намери начини за изграждане на доверие, за

стимулиране на екипния дух, както и да поддържа екипните ценности, с помощта на които служителите да постигат по-високи резултати и да се усъвършенстват професионално и личностно. Това той може да направи, наблюдавайки работата на екипа в дигитална среда, анализирайки поведението на членовете му и резултатите, които постигат те, както и показвайки на всеки служител как участието му е оценено и възнаградено.

Важен фактор за създаването на пълноценна работна среда е мотивацията на служителите, отразяваща се на тяхното трудово представяне. Тя е основно изискване на работодателите при набиране на персонал, наред с уменията за самоконтрол, дисциплина и креативност. (Agentsiya po zaetostta, Prouchvaneto za potrebnostite ot rabotna sila, 2019. ) (Gibson & Cohen, 2003) (Dimov, 2013)

Според някои изследователи „гъвкавостта на екипните процеси и процедури се разглежда като ключов фактор за представянето на екипите в условия на неопределеност". (Каменов, Асенов, & Хаджиев, 2000, стр. 166) (Woodcock & Francis, 2008, p. 6) Мениджърите ще трябва да умеят да обединяват интердисциплинарни екипи в различни локации при висока степен на самостоятелност. Ключът за успеха ще бъде в мотивацията, способността за екипно поставяне на цели и в създаването на култура на доверие, взаимопомощ и дух на победа. В тази роля мениджърът по-малко ще контролира и повече ще бъде „слуга" и катализатор за екипната работа. (Иванов, 2020, стр. 44-45)

Високоефективният виртуален екип има своя структура, за изграждането и поддържането, на която ръководителя трябва да следи. (виж фиг. 1) (Virtual enablement through high performing virtual teams and leaders, 2021) Несъмнено, както се вижда и от *фигура 1* в основата на високоефективния виртуален екип стои най-вече доверието, координираността и автономността, чието изграждане и поддържане се основа на известна колаборация в управленските решения.




Фигура 1. Компоненти на високоефективния виртуален екип
*Източник: Адап. по Deloitte, Virtual Enablement Through High Performing Virtual Teams*

Изграждането на доверие и добри взаимоотношения сред търговския екип в дигитална среда е едно от основните предизвикателства за постигане и усъвършенстване на бъдещия трудов успех.

В тази насока е необходимо служителите да се чувстват ангажирани и принадлежащи към дадената организация, нейните цели, интереси и ценности. В условия на криза от изключително важно значение е индивидуалния подход на ръководителя спрямо всеки един служител. Като тук е необходимо фокуса да бъде поставен върху самостоятелността, самоконтрола и самоотговорността на отделния служител при осъществяването на организационните цели, т.е. личността да разполага с определена автономност, чрез която да проявява необходимата гъвкавост и адаптивност при ориентирането и изпълнението на желаните резултати. В резултат на социалната изолация, висшето ръководство няма реална представа за индивидуалния принос на търговеца относно постигнатите от него резултати, поради липсата на пряк контрол върху трудовата дейност, а това от своя страна може да намали производителността на човешкия ресурс и неговата мотивация за труд. Проявата на емпатия и поощрение от страна на ръководителя относно вложените индивидуални усилия и постигнатите резултати е важна предпоставка за повишаване на съпричастността между отделните членове на екипа и е в пряка връзка с постигането на целенасочени решения. „Колкото по-голяма е интеграцията, толкова по-голяма е степента на сътрудничество". (Buelens, Van den Broeck, & Vanderheyden, 2006, p. 380) От една страна липсата на конвенционалния тип комуникация и наличието на електронна комуникация създава редица неудобства, които могат да ограничат работата в търговския екип и усъвършенстването на бизнес процесите. В същото време е наложително да се провеждат адекватни действия относно по-високата степен на контрол върху риска и постигането на киберсигурността в т.ч.– „установяване на значението на риска, оценка на риска, въздействие върху риска, одобрение на риска, обмен на информация, мониторинг и преразглеждане." (Калчев, 2018) Погледнато от друга страна, доброто сътрудничество при съвместната работа подкрепено с пълноценна и навременна обратна връзка е надежден начин за преодоляване на недостатъците от съвременния модел на работа. В условия на динамични промени и кризисни ситуации ориентацията на търговския екип към усвояване на нови знания и развиване на творчески способности се явява допълнително условие за професионалното му усъвършенстване при постигане на конкурентни резултати.

В най-общи линии изграждането на позитивна и толерантна социално-психологическа среда относно управлението и начина на работа в хибридна, виртуална среда е ключ към успеха на екипа, в т.ч. и пред ефективността на търговския екип.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

От изложеното по-горе, можем да обобщим, че решаваща роля заема търговския мениджър, който въз основа на своите качества и способности успява да предостави ясна визия за екипа и неговия успех. На база на своята еволюираща роля е необходимо да компенсира съвременните предизвикателства като създаде адекватна бизнес среда включваща провеждане на редовни видео срещи насърчаващи позитивното отношение и съпричастността сред търговците, работещи дистанционно; предопределяне на подобра комуникация и координираност относно общите цели и интереси; проява на обективност и предвидимост относно постигането на желаните резултати, което от своя страна е гарант за успешното представяне на търговския екип и неговата адаптивност относно бързоразвиващата се бизнес среда.

## ЛИТЕРАТУРА


1. Иванов, П. (2020). Как се сплотява виртуален отбор. *Мениджър* , 44-45.

2. Калчев, К. (2018). *Измерване на параметри в системите за киберсигурност.* София.

3. Каменов, К., Асенов, А., & Хаджиев, К. (2000). *Човек, екипи, лидери.* София.

4. Хаджиев, К. (2012). *Нови измерения на екипния подход.*

5. Янкулов, Я. (2012). *Мотивация на търговци и търговски екипи.* София.

6. Buelens, M., Van den Broeck, H., & Vanderheyden, K. (2006). *Organizational Behaviour. 4 ed., "McGraw-Hill", 3 ed., UK.*

7. Dimov, D. (2013). *Survey of the Employers Requirements of the Applicants' Competences and Career Development Opportunities.*

8. Gibson, C., & Cohen, S. (2003). *Virtual Teams That Work.* Jossey-Bas.

9. Gilson, L., Maynard, T., Vartiainen, A., & Hakonen, M. (2014).

10. Jones, R., Oyung, R., & Pace, L. (2005). *Working Virtually: Challemges of Virtual Teams.* CyberTech Publishing.

11. Martins, L., Gilson, L., & Maynard, M. (2004). *Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From here?', Journal of Management.*

12. Settile-Murphy, N. (2013). *Leading Effective Virtual Teams.* CRC Press.

13. Woodcock, M., & Francis, D. (2008). *Teams Metrics. Resources for measuring and improving team performance. "HRD Press" Inc., Amherst.* Massachusetts.

14. *8 Key Benefits of Virtual Teams for Your Company*. (н.д.). Изтеглено на 10 май 2021 г. от https://blog.bit.ai/benefits-of-virtual-teams/

15. *A Brief History of Virtual Teams*. (н.д.). Изтеглено на 2 май 2021 г. от https://www.powersresourcecenter.com/brief-history-of-virtual-teams/

16. *Agentsiya po zaetostta, Prouchvaneto za potrebnostite ot rabotna sila, 2019.* (н.д.). Изтеглено на 2 май 2020 г. от https://www.az.government.bg/pages/prouchvane-potrebnosti-rabotna-sila-2019-1/

17. *How to Achieve Success with a Virtual Sales Team*. (5 май 2021 г.). Свалено от https://vengreso.com/blog/how-to-achieve-success-virtual-sales-team

18. *The Science Behind Managing Virtual Teams*. (01 май 2021 г.). Свалено от https://www.forbes.com/sites/amawson/2020/06/17/the-science-behind-managing-virtual-teams/?sh=66acbf1d2023

19. *Virtual enablement through high performing virtual teams and leaders*. (08 май 2021 г.). Свалено от Deloitte: file:///C:/Users/Owner/Downloads/deloitte-au-virtual-enablement-through-high-performing-virtual-teams-and-leaders.pdf

20. *Българска стопанска камара.* (н.д) Изтеглено на 20 май 2021 г. от https://www.bia-bg.com/news/view/28640/