

УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ В МУЛТИКУЛТУРНИ ОРГАНИЗАЦИИ

Мария Александрова Велкова

Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов

Катедра „Мениджмънт“

e-mail: mavelkova@mail.bg, velkovamarya@gmail.com

Резюме: Конфликтите са неразделна част от живота на организацията. В повечето организации възникват и се развиват много и различни видове конфликти. Предпоставка за това са постоянните взаимодействия между различните субекти: индивиди и групи в процеса на тяхната съвместна дейност и общуване. Източниците на конфликти са разнообразни – от структурните характеристики на организацията до несъвместимостта в характерите, ценностите или интересите на индивидите.

В мултикултурните организации източници на конфликт могат да бъдат различията в езика, вярванията, ценностите, традициите, обичаите. Мениджърите първо трябва да разберат причините за тези конфликти в мултикултурните организации и след това успешно да се справят с тяхното разрешаване.

Целта на тази разработка е да се представят някои особености на конфликтите в мултикултурни организации на базата на литературни източници и да се очертаят възможни стратегии за справяне с конфликти в мултикултурни организации.

Ключови думи: управление на конфликти, мултикултурни организации, екипи.

JEL: M12, M14.

CONFLICT MANAGEMENT IN A MULTICULTURAL ORGANISATION

Mariya Aleksandrova Velkova

D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Department of Management

e-mail: mavelkova@mail.bg, velkovamarya@gmail.com

Abstract: Conflicts are an integral part of the life of an organization. Many different types of conflicts arise and develop in most organizations. Prerequisite for this are the constant interactions between different actors - individuals and groups, in the process of their joint activities and communication. The sources of conflicts are diverse - from the structural characteristics of the organization to the incompatibility of the characters, values or interests of individuals.

In multicultural organizations, sources of conflict can be differences in language, beliefs, values, traditions, and customs. Managers must first understand the causes of these conflicts in multicultural organizations and then successfully deal with their resolution.

The aim of this study is to present some features of conflicts in multicultural organizations, based on literature sources and to outline possible strategies for dealing with conflicts in multicultural organizations.

Key words: conflict management, multicultural organization, teams.

JEL: M12, M14.

Въведение

Факторите „многообразие на култури“ и „конфликти“ са проблемни области в много организации в днешно време. Те оказват значително влияние върху представянето и ефективността на служителите, тъй като успехът на организацията силно зависи от тяхната работа. Мултикултурните организации са изложени на различни национални култури, норми, нагласи и поведение, които влияят на всеки отделен член на екипа. Организациите, в които служители идват от различни националности, трябва да вземат под внимание тези фактори, тъй като мултикултурните екипи в тях постепенно стават все по-популярни в корпоративния свят и са част от конкурентните предимства, които могат да използват. Въпреки това може да има по-голяма вероятност от възникване на конфликти в мултикултурна среда в сравнение с тези в хомогенни екипи. Ролята на мениджър е абсолютно решаваща при работа с мултикултурни екипи в мултикултурни организации като цяло и в частност с конфликти.

Тук трябва да направим едно уточнение, че екипите са средство, начин за организиране на хората в организацията за по-ефективно постигане на организационните цели. Този екип работи за постигане на целите на организацията и когато говорим за мултикултурен екип, говорим за част от мултикултурната организация.

Съвместяването на персонал от различен произход и с различно местонахождение не само че вече не се счита за проблем в бизнес организациите, но дори е търсен подход за разрешаване на пазарни, финансови и други проблеми. Част от взаимоотношенията сред такъв тип персонал пораждаат конфликти, на които е посветена настоящата разработка.

Целта на тази разработка е, на основата на анализ на литературните източници да се направи обзор на понятието „конфликт“ и по-конкретно „конфликт в мултикултурни организации“.

Обект на изследване в тази статия е управлението на конфликтите в съвременните мултикултурни организации.

Предмет на тази статия е да се разгледат някои теории за управление на конфликти и възможните стратегии за справяне с конфликти в мултикултурни организации.

Задачите, в изпълнение на поставената цел, са:

1. Да се изследват теоретичните основи на понятието „конфликт“, като се анализират изследователски интерпретации на учени от различни области на човешкото познание.
2. Да се представят някои особености и се систематизират видове конфликти в мултикултурните организации.
3. Да се обоснове необходимостта от възможни стратегии за справяне с конфликти в мултикултурни организации и се предложат адекватни решения за управление на конфликти.

1. Конфликтът в мултикултурни организации – определение, същност, особености, видове

Конфликтът е сериозно несъгласие и спор за нещо важно. Ако двама души или групи са в конфликт, те са имали разногласие и все още не са постигнали съгласие. Концепцията за конфликт включва: конфликт, надпревара, съперничество, битка, сблъсък. Организационният конфликт, или по друг начин известен като конфликт на работното място, се описва като състояние на несъгласие или неразбиране, произтичащо от действителното или възприемано несъгласие на нуждите, вярванията, ресурсите и отношенията между членовете на организацията. На работното място, когато две или повече лица взаимодействат, възниква конфликт, когато мненията по отношение на някаква задача или решение са в противоречие. Може да се каже, че конфликтът е частен случай на проблема.

За целите на нашето изследване приемаме, че „в специализираната литература съществуват множество определения за понятието „**конфликт**”. Като най-популярни можем да посочим следните:

1. Конфликтът е борба на противоположни тенденции в една система.
2. Конфликтът се дефинира като всяка ситуация, в която несъвместими цели, нагласи и емоции или поведения водят до несъгласие или противопоставяне между две или повече страни.
3. Конфликтът е „остро сблъскване между противоречиви тенденции – интереси, позиции, нагласи и т.н., пораждащо взаимно отрицание между опонентите, при което всяка от страните държи за еднолично манипулиране с обекта на конфликта” (Емилова, 2020).

Мултикултурните организации се характеризират с огромни различия в зависимост от естеството на задачите.

Работата в мултикултурна организация е динамичен процес, който трябва да се управлява внимателно дори между отделните членове на екипа. Културните различия добавят усложнения, като различия в предпочитанията в общуването, вземането на решения и стила на управление на конфликти, към които членовете ще трябва да се приспособят, да намерят общи процеси, за да работят ефективно и да намерят удовлетворение от работата (Ochieng, E. G. and Price, A. D., 2009). Конфликтът, както конструктивен, така и основан на взаимоотношения, може също да бъде разрушителен за непрекъснатостта на работата (Ungerleider, 2008). Установено е, че културните различия оказват влияние върху предпочитанията за управление на конфликти, например по отношение на това, че се счита за конструктивно и развиващо умения в сравнение с обидата и избягването (Foo, 2011) (Lu, W. & Wang J., 2017) (Mickan, 2000). По този начин намирането на процеси за гарантиране на осведомеността за културното разно-

образие и техните работни предпочитания ще помогне на мениджърите да избегнат конфликтите в мултикултурните организации.

Конфликтът в мултикултурната организация трябва да се разрешава (De Dreu, C. K. W & Weingart, L. R., 2003). Това може да доведе до спорове и нерешени проблеми или до учене от решенията и развиване на творчески умения за решаване на проблеми. Според Ънгерлейдер (Ungerleider, 2008) конфликтът е част от социалното съществуване на хората, поради което е неизбежен. То възниква от различията, негативните емоции, конкурентоспособността, недоразуменията и оскъдните ресурси в организациите. Например членовете на екипа със собствена трудова история имат различни начини за продължаване на работата, възприемане на времето и идеи за работа в екип. Освен това културният произход влияе върху комуникацията, поведението и интерпретацията на поведението на другите. Например германците са много точни хора по своята култура, докато австралийците не са, което може да създаде погрешно разбрано чувство на неуважение и объркване, ако не бъде признато в екип предварително. По този начин управлението на конфликт е използването на поведението, които се опитват да разрешат различията, свързани с емоциите и задачите (Desivilya, H. S., Somech, A. & Lidgoster, H., 2010).

Установено е, че разнообразието, мултикултурните организации и конфликтите са свързани. Разнообразието в мултикултурните организации увеличава разликите между членовете на екипа, което увеличава и предпоставките за конфликт (Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A. & Jonsen, K., 2010). Въпреки това интегрирането на екипи за споделяне на ценности, цели и обща култура може да доведе до по-малко конфликти (Adair, W. L., Hideg, I. & Spence, J. R., 2013). Добрите отношения също намаляват количеството конфликти в екипите.

В рамките на корпоративната система межкултурните конфликти могат да бъдат класифицирани според нивото на възникване и ход:

1) конфликт на интереси на ниво управленски структури (като съвети на акционерите), например американците често се стремят да увеличат печалбите или капитализацията, японците са по-склонни да разширят компанията на външни пазари (Solomon, C., 2009);

2) конфликт на цели на ниво висше ръководство;

3) конфликт на потреблението на ресурси на ниво структурни организации, тъй като много транснационални компании използват български клонове като платформи за суровини, без да се стремят да повишат нивото на преработка на вътрешния пазар.

Има различни причини за межкултурни конфликти, по наши наблюдения, според нивата на култура:

- различни социално-икономически системи в страните (социализъм или капитализъм);

- различни нива на бизнес етика и културно богатство, докато културата се изразява не само като изключителен национален феномен;
- национални характеристики, народопсихология, стандарти на поведение, жителите на всяка страна имат определен основен набор от възгледи за живота и представи за реалността, които определят поведението;
- регионални особености в страната (например в САЩ има три доминиращи групи от населението: чернокожи, испанци, бели);
- Конфликтите (в резултат на несъвместимост с организационните норми) генерират нови контракултури с различна ценностна система, които поставят под въпрос позицията на доминиращата култура, тъй като тя има нов облик и нова оценка на организацията.

Конфликтът е естествена част от социалното съществуване и изглежда е реалност за хората, работещи заедно. В мултикултурна организация споровете са неизбежни и често се основават на фундаментално различни нужди, интереси, възприятия или културни норми. Конфликтите в една мултикултурна организация могат да дойдат от объркване относно ролите, лошо водени срещи, частни програми и конфликтни личности (Levi, 2001). Има два измерени типа конфликти, които могат да бъдат определени като конфликт на задачи (разпределение на ресурси, процедури, факти и т.н.) и конфликти на взаимоотношения или емоционални конфликти, например чувства, предпочитания, ценности, стил (De Dreu, C. K. W & Weingart, L. R., 2003).

Една от основните причини за големия интерес към ролята на конфликтите в управлението и икономическата дейност през последните години са неуспехите на световните компании при сливания и придобивания. Следните цифри говорят сами за себе си: 30% от международните съвместни предприятия се разпадат поради технически, финансови или стратегически проблеми, а в 70% от случаите межкултурните проблеми са постоянна заплаха за по-нататъшното сътрудничество. Тези примери илюстрират предизвикателствата и трудностите на межкултурното взаимодействие в производството и бизнеса (Fuchs, M., Apfelthar G., 2002). Езиковите неразбирателства, различните вярвания и ценности, стиловете на работа и управление, стереотипите и предразсъдъците са бариери, пред които са изправени ръководството, служителите и предприятията, работещи в международен и межкултурен контекст (Безгулова, 2010). В съвременния свят пространството и времето престават да играят такава ограничаваща роля. Ключът към успеха в променяща се среда, която е моментна, мащабна и обхваща огромни територии, са новите компетенции, опит и межкултурно взаимодействие. Водещи световни компании се стремят да открият клонове на другия край на света не с престижни цели, а с цел организиране на собствена дейност в межкултурен аспект. В същото време компанията работи денонощно, защото в момента, в който служителите напуснат работното място в единия офис, вратите на друг клон се отварят от другата

страна на земята. Предвид факта, че цифровите информационни потоци нямат времеви, пространствени бариери, работният поток не спира. Това дава на компанията голямо предимство. В допълнение към многобройните обединения на компании, които се допълват взаимно с материални и технологични ресурси, все повече има такива организации, в които едната фирма е поверена на функциите на технологично оборудване и решения, а другата има компетентността да работи в конкретен национален пазар. Способността да се изгражда межкултурна комуникация и бизнес практика според каноните на целевата територия се превърна в едно от стратегическите конкурентни предимства на международните компании. Мултикултурните организации формират диференцирано портфолио от продуктови предложения в зависимост от местните пазари на продажби, като по този начин адаптират продуктите към културните нужди на целевата аудитория. Продажбата на един и същ продукт на различни пазари изисква спазване на определени условия, които повишават значението на межкултурните аспекти на управлението на човешките ресурси:

- 1) стандартизиране на икономическата дейност в мащаба на световната практика или определена категория страни;
- 2) откриване на собствени клонове, подразделения и контролни служби в чужда културна среда;
- 3) търсене на служители, свързани с организационната култура на фирмата (Попов, 2005).

След като се запознахме с понятието „конфликт“, видовете и особеностите на конфликтите в мултикултурните организации, ще разгледаме и възможните стратегии, които мениджърите използват за справяне с тях.

2. Стратегии за справяне с конфликти в мултикултурни организации

Развитието на международния бизнес и появата на голям брой офиси с мултинационален персонал в мултикултурна среда изисква спешно разработване на ефективни управленски стратегии, които трябва да отчитат характеристиките на културно разнообразния персонал, спецификата на тяхното развитие в рамките на организацията и спецификата на етичното управление (Горохова, 2010). Теорията на мениджмънта признава факта, че националните културни характеристики определят организационното поведение, мястото и призиването на мениджъра в организацията, естеството на комуникация със служителите и стила на вземане на решения в организацията, степента на взаимодействие с други членове на екипа в подчинение, колегиалност и конфликти.

Повечето съвместни предприятия представляват интегриране на няколко корпоративни култури. При такъв сблъсък на културите могат да

възникнат противоречия, водещи до появата на точки на загуба при формирането на единна добавена стойност на крайния продукт.

- Управление на преговорния процес на международно ниво. В този случай трябва да решим проблема с разграничаването на културното ниво на участниците. Често конфликтните ситуации могат да бъдат проекция на различни мирогледи и манталитет на участниците в преговорния процес.

- Управление на проекти. Всеки член на екипа, имайки разбиране за необходимия краен резултат, може да интерпретира и дешифрира обективните субстанции през призмата на субективно-културните значения, което в известен смисъл поражда неразбиране и дистанциране, а понякога и съпротива на страните.

Някои мултикултурни организации умишлено се опитват да ограничат степента, до която правилата и ценностите на структурата-майка се налагат на дъщерни дружества в други държави. Това дава възможност да се използва натрупаният икономически потенциал в други страни: опит, ноу-хау, знания и др., както и да се адаптира към условията на друга страна и пазар. „Ефектът от межкултурното взаимодействие“ може да бъде постигнат чрез културно многообразие, което помага на предприятието да спечели решаващо конкурентно предимство на взаимосвързаните пазари. Организациите отбелязват, че рискът от неопитно местно управление е по-нисък от този на опитни чужденци, които не са запознати с местната ситуация. Въпреки това се усещат и рисковете, свързани с многонационалния характер на екипната работа. Те се съдържат в два блока:

- потенциални грешки, свързани с недостатъчни езикови умения, неадекватно прилагане на знания, липса на познания на чуждестранни специалисти за нови дейности, организация, екип, приемаща страна, използване на неадекватни източници на информация, невъзможност за обмен на информация в рамките на правилата на организацията;

- потенциални конфликти, свързани с несъответствието между очакванията и знанията на чуждестранния служител с очакванията и познанията на организацията и екипа, с несъответствието между ценностите на чуждестранните и местните служители, с несъответствието между възможностите, потенциала на предимствата на служителите и екипа в работата.

Според П. Берстайн (Vaughan, 2001), може да се обединим около три основни стратегии:

1) „коригиращи действия“, мерки, необходими за премахване на последиците от минала дискриминация;

2) „деликатен баланс“, който помага на малцинствата, без да навреди на мнозинството;

3) „помощ без преференции“, всъщност никой не трябва да получава преференции въз основа на принадлежност към определени групи.

Подходи за разрешаване на конфликти, според Джон Ънгерлейдер (Ungerleider, 2008), който предложи четири основни подхода за разрешаване на конфликти, предлагащи различни гледни точки и интервенции, свързани с голямо разнообразие от конфликтни ситуации: преговори, посредничество на трета страна, системна трансформация на конфликти и изграждане на мир (Halverson, 2008, 224).

Преговори:

Принципите за межкултурни преговори, които се прилагат за комуникация в мултикултурни организации, включват:

- Бъдете гъвкави, запознайте се с другата култура и използвайте подходи, които ще създадат по-добри условия за комуникация, избягвайте това, което може да ви дразни.

- Внимавайте да не се забивате в стереотипни преценки и присвояване на характеристики.

- Бъдете наясно с езиковите бариери, проверявайте често разбирането, вървете бавно и задавайте въпроси.

- Внимавайте да приписвате значение на невербалното поведение; невербалната комуникация е важна и дори може да противоречи на вербалния вход.

- Имайте предвид, че недоверието може да разруши комуникацията, а комуникацията е от съществено значение (Halverson, 2008, 225).

Посредничество от трета страна:

В мултикултурен екип понякога е необходимо неутрална трета страна да посредничи в спор между членове на екипа с културно различни норми за справяне с конфликти. Мисията на посредника е да интерпретира, буферира и координира противоречиви езикови или невербални послания и стилове на преговори, за да избегне загубата на самоуважение и чест на противниците и да поддържа комуникацията непрекъсната.

Посредникът, работещ в различни култури, трябва да разбира съответните културни поведения, норми и мъдрост, които могат да бъдат полезни при трансформирането на конфликт. В традиционните общества социалният лидер обичайно ще бъде избран за посредник (Halverson, С., 2008).

Трансформация на конфликти и изграждане на мир

Трансформацията на конфликта включва ситуационен анализ и стратегически интервенции, които оценяват източниците и динамиката на конфликта и се опитват да го трансформират. Трансформацията на конфликта помага на разговорите или процесите за решаване на проблеми между членове на групи в конфликт да се развият в по-положителна тенденция. Четири основни стъпки за трансформиране на конфликтите са:

- Признаване;
- Помирение;
- Виждане;

- Стратегия и поддържане.

Всички членове на екипа в мултикултурна организация, които са засегнати от конфликта, трябва да признаят, че има проблем и да се ангажират да работят заедно за справяне с конфликта. Основните причини за конфликта трябва да бъдат дефинирани и помирени колективно от членовете на екипа. Екипът в мултикултурната организация трябва да се споразумее за обща визия за това какво могат да направят заедно и как могат да го направят. Накрая мениджърите определят от какво се нуждае екипът, за да запазят способността си да продължат да работят взаимно за премахване на причините за конфликта и за изграждане на мир (Халверсън, Клеър 2008, 227).

Ефективното прилагане на управленските технологии в мултикултурни организации е възможно чрез използване на межкултурни умения. Да може да разграничава културни събития, които влияят на организационното поведение, да вижда рационалните предпоставки за поведение на работното място под влияние на културни фактори, да разбира организацията на структурите, системите и приоритетите в организацията по отношение на културното участие, да може успешно да интегрира практиките на една култура в друго работно измерение, разбирайки колко дълбоко могат да се възприемат нови елементи в чужда културна среда - всичко това формира ефективен стил на мениджър в мултикултурна организация. Ефективното управление на конфликти се крие в осъзнаването на културните различия. С познаването на влиянието на културните различия върху изграждането на работа в мултикултурен екип е възможно да се формира набор от типични дейности в рамките на организационен конфликт.

Областта на предотвратяване на конфликти включва прилагането на такива управленски качества като уважение към служителите, поставяне на ясни и изпълними задачи, оценка на успеха въз основа на първоначалното състояние на нещата, съдържана критика, избягване на крайни ценностни преценки, даване на неформално право на служителите да правят грешки, като се набляга на вътрешната мотивация, а не върху тоталния контрол.

Според нас добрата комуникация е най-добрата стратегия при управление на конфликти в мултикултурни организации. Можем да определим следните бариери пред межкултурната комуникация според Ларей Барна (Barna, 1982):

- Езикът е нещо много повече от научаването на нов речник и граматика. Той включва и културна компетентност;
- Нашата култура ни е научила да комуникираме чрез неизречени съобщения;
- Стереотипите са основна бариера пред общуването с представители на различни култури;

- Не преценявайте представителя на друга култура според ценностите на вашата култура, докато не го опознаете и не разберете неговите културни ценности;
- Подобно на всяко друго непознато преживяване, межкултурният контакт вероятно ще включва известен стрес (Пидърсън, П., Хофстеде, Х., Хофстеде, Я., 2003).

За да се справят с конфликтни ситуации в мултикултурни организации, мениджърите трябва да могат:

- да идентифицират собствения си културен профил;
- да отразяват културното ниво на служители, клиенти и партньори;
- да реагират адекватно на тях;
- да отчитат межкултурните аспекти в бизнеса;
- да формират единен културен протокол за взаимодействие;
- да изграждат бизнес комуникация в мултикултурна среда;
- да анализират проблеми от межкултурен характер в бизнес взаимодействието;
- да решават управленски проблеми в мултикултурна организационна среда;
- да прилагат методи за управление на межкултурни конфликти, за формиране на набор от мерки за преодоляване на културния шок;
- да оценяват и проектират управленски решения в стратегическа перспектива;
- да развиват умения за межкултурна чувствителност у други членове на организацията (Зячиняев, 2014).

Заклучение

Установено е, че управлението на конфликти в мултикултурния екип е по-сложно в сравнение с управлението на конфликти в хомогенните екипи. Необходима е допълнителна информираност и обучение за културна компетентност за началните етапи на екипната работа, тъй като културните различия се научават само по време на работа, което прави първоначалната работа по-малко ефективна. Тъй като членовете се познават лично, те са мотивирани да работят по-последователно и да се съобразяват с другите. Съгласуваността и общата идентичност на екипа увеличават преговорите и конструктивните конфликти и намаляват конфликтите във взаимоотношенията и нееднозначните процеси.

Екипният конфликт в мултикултурните организации не е задължителен, но много често мениджърите са изправени пред предизвикателството да се справят с разрешаване на такива конфликти.

В обобщение можем да кажем, че в статията бяха разгледани възможни конфликти в мултикултурна организация, като се спряхме на някои особености и видове, бяха предложени някои конкретни стратегии за справяне с конфликти в мултикултурна организация.

Има различни стратегии за управление на конфликти в мултикултурни организации, като най-съществени бихме определили следните: открито поставяне на конфликта, достигане до същността на конфликта, приемане на различията, достигане на решение – няма конфликт, който да не може да бъде разрешен. Точно това е ролята на успешния мениджър – да успее да се справи с межкултурните многообразия, да се търсят и да се извлекат ползите от различните мнения чрез добра комуникация и уважаване на различията.

В хода на изследването формулираните задачи са разрешени. Поставената цел в тази разработка е постигната: разгледани бяха някои определения, особености, видове конфликти, спецификата на мултикултурните организации, представени бяха и някои стратегии за справяне с конфликти в мултикултурни организации според специализираната литература.

Използвани източници

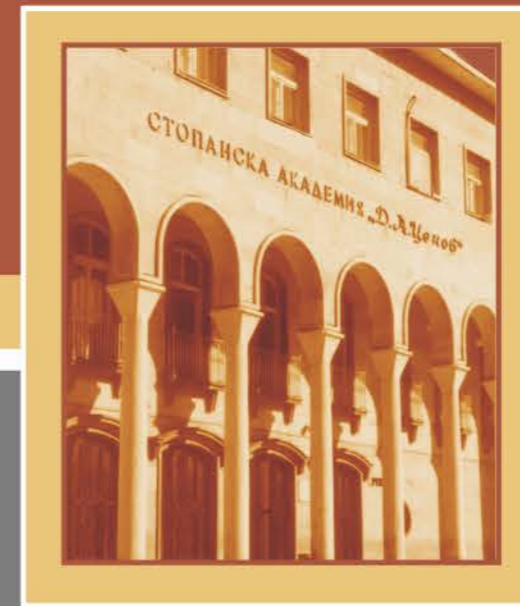
- Adair, W. L., Hideg, I. & Spence, J. R. (2021, 11 19). The culturally intelligent team: The impact of team cultural intelligence and cultural heterogeneity on team shared values. *Journal of Cross-Cultural Psychology [online]*, 941-962. Retrieved 11 1, 2021, from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0022022113492894>
- Barna, L. (1982). "Strumbling Blocks in International Communication". (L. S. Porter, Ed.) *Intercultural Communication*, 330-338.
- De Dreu, C. K. W & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction. *Journal of Applied Psychology [online]*, 741-749. Retrieved 09 30, 2021, from https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Negotiation_and_Conflict_Management/De_Dreu_Weingart_Task-conflict_Meta-analysis.pdf
- Desivilya, H. S., Somech, A. & Lidgoster, H. (2010). Innovation and conflict management in work teams: The effects of team identification and task and relationship conflict. *International Association for Conflict Management and Wiley Periodicals [online]* 3 (1), pp. 28-48. Retrieved 10 12, 2021, from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1750-4716.2009.00048>
- Foo, M. D. (2011). Teams Developing Business Ideas: How Member Characteristics and Conflict Affect Member-Rated Team Effectiveness. *Small Business Economics [online]*, 36 (1), 33-46. Retrieved 11 27, 2021, from

- https://www.researchgate.net/publication/227188783_Teams_Developing_Business_Ideas_How_Member_Characteristics_and_Conflict_Affect_Member-Rated_Team_Effectiveness
- Fuchs, M., Apfelthar, G. (2002). Management internationalert. Wien: Geschäftstätigkeit, 29.
- Halverson C., T. S. (2008). Effective Multicultural Teams. (B. M. B.V., Ed.) *Theory and Practice, Vol. III*, p. 212.
- Levi, D. (2001). Group Dynamics for teams. California: Rhousand Oaks, Sage, 237.
- Lu, W. & Wang, J. (2017). The influence of conflict management styles on relationship quality: The moderating effect on the level of task conflict. *International Journal of Prpjrc Management [online]*, 1483-1494. Retrieved 10 22, 2021, from <https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/82252.pdf>
- Mickan, S. & Rodger, S. (2000). Characteristics of effective teams. *A literature review & Australian Health Review [online]* 23 (3), 201-203. Retrieved 10 29, 2021, from <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11186055/>
- Ochieng, E. G. & Price, A. D. (2009). Framework for managing multicultural project teams. *Engineering, Construction and Architectural Management*, (pp. 527-543).
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A. & Jonsen, K. (2010). Unravelling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies [online]*. 41, 690-709. Retrieved 11 27, 2021, from <https://link.springer.com/article/10.1057/jibs.2009.85>
- Ungerleider, J. (2008, Springer). Conflict. Effective multicultural teams: theory and practice. In *Harveson, C. B. & Tirmizi, S. A.*, 211-238.
- Vayrynen, T. (2001). Culture and International Conflict resolution. Manchester: Manchester University Press, 382.
- Безгулова, Н. П. (2010). Културата като ресурс на икономиката. *Преподавател XXI век, № 3*, 227-234.
- Горохова, Е. Ю. (2010). Специфично управление на мултинационалната работна сила в организациите. 1-8.
- Емилова, И. (2020). Управление на конфликти. In А. Е. Асенов, *Управленски аспекти на организацията* (pp. 56-65). Свищов: Академично издателство "Ценов".
- Зячиняев, С. (2014). Управление на организационни конфликти в поликултурни организации. Тамбов: Университетско издателство на Тамбовски държавен университет, 92-98.
- Пидърсън, П., Хофстеде, Х., Хофстеде, Я. (2003). Изследване на културата (Упражнения, истории и синтетични култури). София: "Класика и Стил", 65.
- Попов, А. Н. (2005). Влияние на културата върху бизнес представянето. *Влияние на културата върху бизнес представянето*, 24-30.

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЦОВ

ГОДИШЕН
АЛМАНАХ
НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ
НА ДОКТОРАНТИ

ГОДИШЕН
АЛМАНАХ
НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ
НА ДОКТОРАНТИ



Том XIV, 2021

Книга 17

Том XIV, 2021 г.
Книга 17

Академично издателство
„ЦЕНОВ“ - Свищов

РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ:

Доц. д-р Красимира Славева – главен редактор
Доц. д-р Марина Николова – зам. главен редактор
Доц. д-р Пепа Стойкова
Доц. д-р Ваня Григорова
Доц. д-р Христо Сирашки
Доц. д-р Петранка Мидова
Доц. д-р Николай Нинов
Доц. д-р Людмил Несторов

Екип за техническо обслужване:

Анка Танева – стилев редактор
Ст. преп. Иванка Борисова – превод и редакция
на английски език
Янислава Александрова – технически секретар

СЪДЪРЖАНИЕ

Студии

Андрей Антонов Йорданов ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ВЪВЕЖДАНЕТО НА ГЪВКАВО УПРАВЛЕНИЕ В ПРОЕКТНИ ЕКИПИ.....	5
Анна Димитрова Димитрова СТРУКТУРНИ ТРАНСФОРМАЦИИ НА ПРЕКИТЕ ЧУЖДЕСТРАННИ И ВЪТРЕШНИ ИНВЕСТИЦИОННИ ПОТОЦИ В БЪЛГАРИЯ (2010 – 2020).....	24
Беатрис Венциславова Любенова СТРЕС ТЕСТОВЕТЕ КАТО ИНТЕГРАЛЕН ПОДХОД ЗА КОМПЛЕКСНА ОЦЕНКА НА УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА, КАЧЕСТВОТО НА АКТИВИТЕ И УСТОЙЧИВОСТТА НА БАНКИТЕ	49
Даниел Сергеев Тунчев ПЪРВИЧНИ И ВТОРИЧНИ ФАКТОРИ ЗА ФОРМИРАНЕ ЦЕНАТА НА ПЕТРОЛА – ИКОНОМИЧЕСКИ РАКУРСИ И ГЕОПОЛИТИЧЕСКИ АСПЕКТИ	81
Диана Руменова Христова КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ ПРЕЗ ПОГЛЕДА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ И РАБОТОДАТЕЛИТЕ	103
Елена Валериева Вълчева АНАЛИЗ НА ТОВАРНИЯ АВТОМОБИЛЕН ТРАНСПОРТ В БЪЛГАРИЯ	118
Елена Димитрова Ташкова КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА ЗА ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЯ НА ИКОНОМИКАТА.....	137
Калоян Драгомиров Паргов ИСТОРИЧЕСКИ АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА ЕНЕРГИЙНАТА ПОЛИТИКА НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ В НАЧАЛОТО НА ХХІ ВЕК	163
Николай Кирилов Калистратов МЕТОДИЧЕСКИ АСПЕКТИ НА РЕВИЗИОННИЯ АКТ И ОТЧИТАНЕ НА ФУНКЦИИТЕ И ВЛИЯНИЕТО МУ ВЪРХУ ИКОНОМИКАТА В СЯНКА В БЪЛГАРИЯ	192
Стелиян Богданов Стефанов ПОТРЕБНОСТ ОТ ПРОМЕНИ В ДАНЪЧНАТА ПОЛИТИКА НА БЪЛГАРИЯ.....	217

Юлиан Христов Войнов
ПРЕДПОСТАВКИ И ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ ЗА РАЗВИТИЕ НА
ИНСТРУМЕНТАРИУМА ЗА СТРЕС ТЕСТ НА ПУБЛИЧНИТЕ ФИНАНСИ 234

Yaakov Itach
THE IMPACT OF FINANCIAL EDUCATION PROGRAMMES
IN ISRAEL AND THE FAMILY DISCUSSION ON FINANCIAL
MATTERS ON THE BEHAVIOUR OF YOUTH..... 260

Статии

Борислав Петров Лазаров
ТЕНДЕНЦИИ В ИНТЕНЗИВНОСТТА НА АВТОМОБИЛНОТО ДВИЖЕНИЕ
В СЕВЕРНА БЪЛГАРИЯ КАТО ФАКТОР ЗА ИКОНОМИЧЕСКА
ОБОСНОВКА НА РАЗВИТИЕТО НА TEN-T 289

Боряна Великова Симеонова
МОДЕЛИ ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА СТОКИТЕ В ПРЕДПРИЯТИЯТА
С ТЪРГОВСКА ДЕЙНОСТ 303

Боян Димитров Вранчев
ЕФЕКТИВНОСТ НА ПРОЕКТНИТЕ ЕКИПИ 315

Ваня Владимирова Галчева
АНАЛИЗ НА АВТОМОБИЛНИТЕ ПРЕДСТАВИТЕЛСТВА
В БЪЛГАРИЯ 332

Вахан Ахаси Бохосян
МОРАЛЕН РИСК И ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА КОНФЛИКТА
“ПРИНЦИПАЛ-АГЕНТ“ В ЗАСТРАХОВАНЕТО 343

Галя Колева Монева
ГЕНЕЗИС И ЕВОЛЮЦИЯ НА РЕВЕНЮ МЕНИДЖМЪНТА
НА РЕСТОРАНТЪОРСКИЯ БИЗНЕС..... 356

Георги Стоилов Анев
БИЗНЕС МОДЕЛИ И ПОДХОДИ ЗА ГЕНЕРИРАНЕ НА ПРИХОДИ
В ЕЛЕКТРОННАТА ТЪРГОВИЯ 373

Даниел Генчев Данчев
НОВИ ПОЛИТИКИ И ПЕРСПЕКТИВИ ПРЕД МАЛКИТЕ И СРЕДНИ
ПРЕДПРИЯТИЯ В БЪЛГАРИЯ 390

Даниела Стойчева Сачарова
КОНЦЕНТРАЦИЯ НА БЪЛГАРСКИТЕ
ОБЩОЗАСТРАХОВАТЕЛНИ КОМПАНИИ В СЕКТОРА
НА ОБЩЕСТВЕНИТЕ ПОРЪЧКИ 402

Димитър Сергеев Димитров БАЛКАНСКИЯТ ГЕОПОЛИТИЧЕСКИ ВЪЗЕЛ И БЪЛГАРСКИЯТ ТУРИЗЪМ.....	412
Кармен Димитров Вранчев НИЪРШОРИНГЪТ КАТО СТРАТЕГИЯ ЗА ПРИВЛИЧАНЕ НА ПРЕКИ ЧУЖДЕСТРАННИ ИНВЕСТИЦИИ В БЪЛГАРИЯ.....	422
Катя Симеонова Иванова ФИНАНСОВИ АСПЕКТИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В УСЛОВИЯТА НА COVID-19	436
Кузман Илиев Илиев ПАРИЧНАТА ДИНАМИКА КАТО ФАКТОР НА ГЕНЕРАЛНОТО РАВНОВЕСИЕ В ИКОНОМИКАТА И ИКОНОМИЧЕСКИЯ ЦИКЪЛ – КОНЦЕПТУАЛНИ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ АСПЕКТИ	450
Магдалена Славе Андоновска ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА РАЗВИТИЕ НА МЕДИЙНИЯ ПЛУРАЛИЗЪМ В РЕПУБЛИКА С. МАКЕДОНИЯ	466
Мария Александрова Велкова УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ В МУЛТИКУЛТУРНИ ОРГАНИЗАЦИИ	475
Мартин Николаев Харизанов ФИНАНСОВИ АСПЕКТИ НА РЕАЛИЗИРАНИТЕ ПРОГРАМИ ЗА РАЗВИТИЕ В СЕВЕРОЗАПАДНИЯ РАЙОН ЗА ПЛАНИРАНЕ	487
Мартин Яворов Бакърджиев УСТОЙЧИВОСТ И ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО В КОРПОРАТИВНОТО УПРАВЛЕНИЕ	503
Моника Любомирова Янакиева ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД ФОРМИРАНЕТО И БЮДЖЕТИРАНЕТО НА ПУБЛИЧНИТЕ ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТТА НА МЛАДЕЖТА	523
Наталия Стоянчева Стоянова ЗА НАПРЕДЪКА НА БЪЛГАРИЯ ПО ГЛОБАЛНИТЕ ЦЕЛИ ЗА УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ	543
Никола Илчов Илчев ОПЕРАТИВНИ МОДЕЛИ ЗА ТЪРГОВИЯ НА ХРАНИТЕЛНИ СТОКИ И НАПИТКИ В ДИГИТАЛНА СРЕДА	555
Орлин Чавдаров Япраков АНАЛИЗ НА КОЛИЧЕСТВЕНИТЕ ИЗМЕРИТЕЛИ В БЪЛГАРСКИЯ БАНКОВ ПАЗАР	565

Рая Бисерова Драгоева ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА КОНСОЛИДАЦИОННИТЕ ПРОЦЕСИ ВЪРХУ ЕФЕКТИВНОСТТА НА БАНКОВАТА ДЕЙНОСТ	580
Румяна Цветанова Витнъова ПОСТИЖЕНИЯ И ПРАКТИКИ ПРИ ВЪВЕЖДАНЕ НА ОБРАЗОВАНИЕ ПО ФИНАНСОВА ГРАМОТНОСТ В УЧИЛИЩАТА	598
Светлана Димитрова Аврионова ПОСТЪПЛЕНИЯТА ОТ ДАНЪЧНИ ПРИХОДИ В БЪЛГАРИЯ В КОНТЕКСТА НА ПАНДЕМИЯТА КОВИД-19	615
Силвия Петрова Петранова ТУРИЗМЪТ В БЪЛГАРИЯ И КРИЗАТА COVID-19	625
Слави Петров Джалъзов ТЕОРЕТИЧНИ И ПРИЛОЖНИ ИЗМЕРЕНИЯ НА ОНЛАЙН КОМУНИКАЦИИТЕ В ТУРИСТИЧЕСКИЯ БИЗНЕС	638
Снежана Веселинова Найденова СТРАТЕГИЧЕСКАТА РАМКА НА ОБРАЗОВАТЕЛНАТА СИСТЕМА – ПРОБЛЕМНИ ОБЛАСТИ И ВЪЗМОЖНИ ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ ЗА ОСНОВНИТЕ УЧАСТНИЦИ	652
Станислав Чавдаров Младенов ВЪЗДЕЙСТВИЕ НА ПАНДЕМИЯТА ОТ COVID-19 ВЪРХУ СЕКТОРИТЕ В ИКОНОМИКАТА НА СТРАНАТА	669
Стефан Ангелов Пешов СЪЩНОСТ НА ДАНЪЧНИТЕ ИЗМАМИ ПРИ ТЪРГОВИЯТА С ГОРИВА И НЕФТОПРОДУКТИ	687
Теодор Людмилев Борисов РЕПУБЛИКАНСКАТА ПЪТНА ИНФРАСТРУКТУРА В БЪЛГАРИЯ – СПЕЦИФИКИ И РЕГИОНАЛНИ РАЗЛИЧИЯ.....	697

ГОДИШЕН
АЛМАНАХ
НАУЧНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ НА ДОКТОРАНТИ
Студии и статии
Том XIV – 2021, книга 17

Даден за печат на 10.07.2023 г., излязъл от печат 14.07.2023 г.
Поръчка № 18830; формат 16/70/100; тираж 65

ISSN 1313-6542

Издателство и печат: Академично издателство „Ценов“
Свищов, ул. „Цанко Церковски“ 11А