

УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИ КОНФЛИКТИ В МЕЖДУНАРОДНА ФИРМА

Емилия Георгиева Ахтаподова – Стоянова

Е-поща: ahtapodova@abv.bg

Магистър специалност „Бизнесадминистрация“
Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов

Резюме: На конфликтите често се гледа като негативно явление, с отрицателен ефект за постигане на цели и задачи, което определя и изключителната важност за бързо му разрешаване и отстраняване. Но конфликтите трябва да бъдат разглеждани и като елемент, който има не само разрушителни последици, но и конструктивно начало. Един конфликт в дадена фирма може да ескалира и да доведе до непродуктивни резултати или да бъде разрешен, което да доведе до качествени последици. Ето защо, управлението на организационните конфликти трябва да бъде основен процес за всяка международна фирма. Дали ще се прояви най-напред деструктивната страна на конфликта или след това неговата конструктивна характеристика, всичко зависи от това как се управлява. Ако бъде управляван ефективно, конфликтът може да помогне да се усвоят нови, по-добри начини за решаване на проблемите; да се изградят по-ефективни и по-продължителни взаимоотношения между страните, както и да нарасне способността за самооценяване и взаимно разбиране.

Основната цел на разработката е да се представи управлението на организационни конфликти в международна фирма на основата на анализ на литературни източници, като се обърне особено внимание на етапите на организационните конфликти и се докаже необходимостта и ефективността от тяхното управление.

Ключови думи: организационен конфликт, управление, конфликтна ситуация, международна фирма, персонал

JEL: D74, F51, M12

DOI: 10.58861/tae.grdier.2025.09

Тази статия се цитира по АРА стил, както следва: Ахтаподова-Стоянова, Е. (2025). Управление на организационни конфликти в международна фирма. *Глобални и регионални измерения на международните икономически отношения*, (2), 115-129. DOI: 10.58861/tae.grdier.2025.09.

ORGANIZATION CONFLICT MANAGEMENT IN AN INTERNATIONAL FIRM

Emilia Georgieva Ahtapodova – Stoyanova

E-mail: ahtapodova@abv.bg

Master student in Business Administration

Dimitar A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov

Abstract: Conflicts are often viewed as a negative phenomenon, with a negative effect on achieving goals and objectives, which also determines the extreme importance of its rapid resolution and elimination. However, conflicts should also be considered as an element that has not only destructive consequences, but also a constructive beginning. A conflict in a given company can escalate and lead to unproductive results or be resolved, leading to qualitative consequences. Therefore, the management of organizational conflicts should be a basic process

for every international company. Whether the destructive side of the conflict will manifest itself first or its constructive characteristic later, everything depends on how it is managed. If managed effectively, conflict can help to learn new, better ways of solving problems; to build more effective and longer-lasting relationships between the parties, as well as to increase the ability for self-assessment and mutual understanding.

The main goal of the paper is to present the management of organizational conflicts in an international company based on an analysis of literary sources, paying particular attention to the stages of organizational conflicts and proving the necessity and effectiveness of their management.

Key words: organizational conflict, management, conflict situation, international company, personnel

JEL: D74, F51, M12

DOI: 10.58861/tae.grdier.2025.09

This article shall be cited in APA style as: Ahtapodova-Stoyanova, E. (2025). Organization conflict management in an international firm. *Global and regional dimensions of international economic relations*, (2), 115-129. DOI: 10.58861/tae.grdier.2025.09.

Въведение

Както всяко социално явление, така и конфликтът може да се разглежда като процес, който протича във времето. Конфликтът включва определени периоди и етапи, през които възниква, развива се и завършва (бива разрешен). Динамиката на конфликта представлява както хода на развитие, така и промените в самия конфликт под влияние на неговите вътрешни механизми или външни фактори. От тук, формирането на технологии за разрешаване на организационни конфликти е възможно въз основа на задълбочено разбиране на природата, причините, структурата и динамиката, функционалните последици от конфликта, моделите на социални и трудови отношения. По своята природа отношенията между хората представляват един изключително сложен процес. Всяка личност не може, но и не желае да съществува сама, но същевременно не иска и да загуби своята автономност.

1. Конфликт и конфликтна ситуация

Прегледът на специализираната литература показва, че в началото на 1960-те години американският социолог Кенет Боулдинг прави опит да създаде универсална доктрина за природата на конфликта. В съответствие с неговата работа „Конфликт и защита. Обща теория“ конфликтът е представен като универсална категория, присъща на живия и неживия свят, действаща като основна концепция за анализ на социалната, физическата, химическата и

биологичната среда. В разработката се споделя, че всички конфликти имат еднакви функции, свойства и общи тенденции на развитие и условия на протичане. Желанието за постоянна борба със себеподобните е заложено в човешката природа, но конфликтите трябва да се преодоляват и ограничават чрез ограничаване на това желание. В теорията на К. Боулдинг се разглеждат два модела на конфликт – статичен и динамичен. При статичния модел на конфликт отношенията се изграждат на принципа на конкуренцията, докато при динамичния модел основните мотивиращи сили в конфликтното поведение на хората са различните интереси на страните. К. Боулдинг, като бихевиорист, определя динамиката на конфликтното взаимодействие като процес, състоящ се от реакцията на противоположните страни на външни стимули (Данакин, 1995).

Според Д. Димитров конфликтологията е насочена към решаване на следните проблеми:

- намесата в конфликтните процеси, които произтичат в социалната дейност, пораждаат нови ситуации, които създават благоприятни или негативни условия за тяхното протичане;

- подобни нови ситуации изискват промяна в инструментариума на изследването и избор на адекватни въздействия върху конфликтните процеси. От своя страна, това води до промяна в динамиката и управлението на обектите, които възникват и се разрешават конфликтите (Димитров, 2004).

По мнението на някои автори „конфликтите в организацията се предшества от определена конфликтна, а тя от предконфликтна ситуация, която може да съществува много преди реалния сблъсък на страните в конфликта“ (Банкова, 2019). Смята се, че **„конфликтната ситуация“** включва страните, взаимоотношенията им и обекта, за който те спорят. Всяка страна иска да наложи своето виждане по въпроса, като едната или другата ще спечели в зависимост от своята сила. Силата на конфликтующите е минимална, когато те представляват единствено себе си, и максимална, когато са представители на интересите на цялото общество. Израз на силата на опонентите е техният ранг. Според авторите, рангът може да бъде първи, ако зад конфликтующия стои проста структура, т. е., той е представител на самия себе си. Когато опонентът е с втори ранг, той представлява група от самостоятелни индивиди, а когато е с трети, зад него застава някаква организация, клас, етнос или група, съставена от взаимодействащи си

членове (Бородкин & Коряк, 1983). Отличителна черта на конфликтната ситуация е нейният цикличен характер, тъй като винаги поведението на едната от конфликтующите страни предизвиква промени в поведението на другата (Милков, 2014).

Тук е необходимо да се направи следното уточнение, че понятието „конфликтна ситуация“ не съвпада с понятието „конфликт“. Конфликтната ситуация характеризира само предпоставките, създаващи условия за възникване на реалния конфликт, а също и възможните действия на страните да отстояват интересите си. Осъзнаването на ситуацията като конфликтна е свързано също и с преминаване на присъщ за участниците индивидуален праг на толерантност. Конфликтната ситуация е реална, когато дадена страна се ръководи от намерението и убеждението, че нейните активни и агресивни действия са в унисон с преследваните цели и очаквани резултати (Павлов, 2021).

Конфликтната ситуация се определя като тежко социално-психическо състояние на остри противоречия между две страни в процеса на междуличностните отношения, като обективна и реална проява на определен комплекс на природната и обществената среда. В същността си конфликтната ситуация е сложно социално-психологично явление и има няколко измерения:

- тя е обективна реалност, формирана вследствие на действията на конфликтогенните фактори и съдържа в себе си причините и условията, т.е. материалната среда за пораждаване на конфликта.

- конфликтната ситуация е особено социално-психично състояние на негативни чувства, противоречиви отношения, несъгласие, напрежение, противоположности между хората – морално-психична среда за възникване на конфликта.

- в конфликтната ситуация противостоят социални субекти – отделни личности, групи, общности, ръководни органи, институции, между които съществува несъгласие, неразбирателство, различно отношение, но страните още не са стигнали до сблъсък, т.е. това е конфликт в латентно състояние (Горанов & Банкова, 2014).

Други автори, анализирайки специализираната литература, посочват следните особености на различията и връзката на конфликтната ситуация и конфликта така: конфликтната ситуация представлява остра форма на

противоречие, което е в основата на конфликта; индикатор за нея е напрежението във взаимоотношението на определени индивиди или групи; конфликтната ситуация е неотменна част от конфликта, съществен елемент от неговата структура; тя е първоначалният, предконфликтен етап на задействане на причините за конфликта; всеки конфликт възниква, протича и се разрешава на фона на определена конфликтна ситуация, извън контекста на която той не може да се разбере като процес; не всяка конфликтна ситуация се трансформира в конфликт - това става при възникването на инцидент или съществена промяна в условията на взаимодействието между участниците в нея (Михайлова, 2018).

Споделя се мнението, че конфликтната ситуация сама по себе си условно можем да разделим на три фази на протичане:

- първо – възникване на противоречие по повод на определен според обект; ръст на недоверието и социалното напрежение; предявяване на едностранни или взаимни претенции; намаляване на контактите между страните и натрупване на обида;

- второ – стремеж да бъде доказана справедливостта на собствените претенции и обвиняване на другата страна, че не желае справедливо да разреши възникналия проблем; затваряне в собствените стереотипи, поява на предубеждения и неприязън в емоционалната сфера;

- трето – разрушаване на структурата на взаимодействието; преминаване от взаимни обвинения към заплахи; ръст на агресивността; опонента формира образ на враг и се създава нагласа за борба с него (Калистратова, 2019).

От казаното до тук става ясно, че предконфликтната ситуация или латентния период на конфликта разкрива възможности за превантивно регулиране и предприемането на реанимационни мерки, които могат да се приложат и в условията на следконфликтна ситуация. При следконфликтната ситуация, напрежението логично намалява. Крайният резултат от конфликта е почти ясен, страните в конфликта обикновено имат желание за приключване на конфликта. В случаите, когато липсва дори и частично удовлетворяване на интересите на страните, вероятността участващите в конфликта страни да се върнат отново към конфликт, стои открита (Банкова, 2019).

По данни на някои изследователи, могат да се определят четири източника на конфликтни ситуации, а именно: *богатство, власт, престиж, достойнство*.

Всяка организация със стопанска или нестопанска цел в процеса на своето развитие неизбежно се сблъсква с цяла поредица от конфликти, тъй като не може да съществува без вътрешно напрежение и сблъсък на интереси (Дмитриев, 2002). Най-общо, „конфликтът възниква само при наличието на конфликтна ситуация. Той не може да бъде разбран и разрешен без познаване същността и причините за възникването ѝ. Конфликтната ситуация е първоначален, предконфликтен етап, в който се привеждат в действие причините за конфликта.

Съставните елементи на ситуацията са:

- разбиране предмета на конфликта, т. е., онова, което трябва да бъде променено и преобразувано: статус на личността или групата, условия на дейността, способности за действия, самооценка, самоанализ и др.;
- вникване в основанията на сблъсъка, т. е., кое е причина за поява на протовопоставянето;
- външните условия, който е контекстът на сблъсъка;
- способите и насочеността на конфликтните действия;
- характерът и динамиката на конфликтните действия;
- характеристика на участниците и страните в конфликта, техните интереси, цели и ценности.

Тук най-общо може да се посочи, че конфликтната ситуация прераства в реален конфликт, когато се предприемат действия от страните, обикновено по конкретен повод (инцидент), който в много случаи няма пряка връзка с проблема, който стои в основата на конфликта. Чрез предизвикване на противодействие се създава конфликтно сътолковение, обикновено при реакция и от двете страни, когато на противниковата страна е ясно, че предприетите действия са насочени срещу нея.

2. Организационният конфликт в международната фирма – същност и особености

Разглеждайки конфликтът през призмата на днешната трудно предвидима и бързо променяща се реалност е видно, че той по своята природа е изключително сложно и многообразно социално явление, което не може да се управлява и регулира само въз основа на познанията основани върху повседневното (обикновеното) съзнание и практически житейски опит. За изучаването му е нужна

(тя de facto е вече налице) отделна специфична наука, която да има за свой предмет социалния конфликт. Конфликтологията изучава конфликта от гледна точка на общите му закономерности (предпоставки за възникване, развитие, завършване, ефекти и ситуации след завършването). Такива науки, като например социология, психология и икономика, виждат и изучават в конфликта само отделни негови аспекти (в случая социологически, психологически и икономически), но не и цялостната му природа (Димитров, 2005).

Счита се, че организационният конфликт е *система и процес на взаимодействие на структурни елементи на организация (индивиди и групи), насочени към разрешаване на съществуващи противоречия, произтичащи от сблъсъка на противоположни позиции, цели, интереси, мнения, възгледи, идеали и/или поради ограничени ресурси, които са необходими за задоволяване на важни и неотложни нужди* (Магомедов, 2014). От това следва, че организационният конфликт е едно сложно явление, ограничено от обхвата на организацията и възникващо в резултат на несъответствие между целите, интересите и възгледите на нейните структурни елементи (Динков, 2024). За целите на разработката ще приемем твърдението, че организационният конфликт е динамичен процес на открито противопоставяне на две или повече взаимозависими страни (индивиди или групи), работещи в рамките на една и съща организация, относно осъзнати несъвместими различия (в интересите, потребностите, целите, ценностите, мненията или в наличните ресурси, притежаваната власт, авторитета и др.), които се отразяват върху способността им да работят заедно и/или оказват въздействие върху работната среда.

Познаването и анализирането на етапите на развитие на конфликтите е в основата на тяхното ефективно управление. Може да твърдим, че управлението на конфликтите в международната фирма е процес на целенасочено въздействие върху персонала с цел отстраняване на причините, пораждащи конфликт и привеждане на поведението на участниците в съответствие с преобладаващите поведенчески норми (Емилова, и др., 2020).

Някои автори (Христова & Христов, 1998) смятат, че конфликтът преминава през **три основни етапа**, всеки от които може да бъде разделен от своя страна на различни фази. Всеки етап на конфликта обаче не е абсолютно задължителен,

възможно е някой да не се реализира. Последователността на етапите е една и съща за всеки конфликт, докато продължителността във времето е различна.

- Първият етап е предконфликтния, в него се разграничават две фази - едната може да бъде наречена фаза на зараждане на конфликтната ситуация, а втората – идентификация и възникване на предконфликтна ситуация. Първата фаза се характеризира с натрупване на напрежение и изостряне на противоречията на междуличностните и груповите отношения в следствие на рязкото разминаване на интереси, ценности и позиции на субектите в конфликтното взаимодействие (Горанов & Банкова, 2014). „Това е скрита латентна фаза от развитието на конфликта, в която се създават условия за конфликт. Такива са лошата комуникация, неблагоприятната структура и личностните характеристики. Причините предшестващи латентния етап на конфликта, се изживяват от индивида като вътрешноличностен конфликт и имат катализиращо въздействие. Лошите комуникации, например, неясното и недостатъчно изписване на собствените мисли, както и прекалено голямата информация, са също сериозни комуникативни бариери, които създават условия за латентен конфликт (катализират го).

Предконфликтния етап се развива и под влияние на личностните характеристики. Хора, които изповядват догми, които са авторитарни или имат ниско самочувствие и самоуважение, също са склонни към конфликт (Горанов & Банкова, 2014).

Често срещан в действителността е и т.нар. „неистински“ конфликт, който се наблюдава, когато две взаимодействащи си страни възприемат субективно дадена ситуация като конфликтна, докато тя обективно не съществува като такава (Димитров, 2004).

- Вторият етап на конфликта, с три характерни фази. На този етап едната и другата страна осъзнават, че съществуват условия, при които предконфликтния етап ще прерасне в открит етап на конфликта. Те са наясно за какво е конфликта и е налице формален повод, който подтиква взаимодействащите си страни към предприемане на активни действия. Този формален повод е и инцидентът, който се явява *първа фаза* на този етап.

Втора фаза – ескалация, при нея се усилват взаимонасочените действия на опонентите, преоценяват се действията и се прави избор на вариант за действие.

Трета фаза на втория етап е завършване на конфликта и може да се опише като преход от активното и интензивно противопоставяне между взаимодействащите си страни към търсене на пътища за разрешаване на проблемите и преустановяване на конфликта. За тази фаза са характерни регулирането на конфликта и разрешаването му.

- Третият завършващ етап е следконфликтният. Конфликтът оставя обективни и субективни последици и след отшумяването му. В повечето случаи следконфликтният етап се отличава значително от разгледаните два етапа. Тук се открояват две фази. Първата фаза на следконфликтния етап е фазата на значително намаляване на напрежението на конфликтното противопоставяне. Втората фаза е оценка на резултатите, в зависимост от нормализацията на отношенията между конфликтующите страни, може да бъде три вида: частична, когато взаимодействащите си страни са удовлетворили от части своите интереси; пълна нормализация имаме, когато взаимодействащите си страни са намерили взаимнопримеливи удовлетворяващи решения на конфликта; и липса на нормализация, когато ниво една от страните не е получила дори частично удовлетворение, това е предпоставка за избухване на нов конфликт (Горанов & Банкова, 2014).

Въпреки изчерпателността на тази класификация на етапите на конфликта, някои автори предлагат формулировка на основните фази на конфликтния процес, която включва **пет стъпки**:

1. *Фоново състояние*. Това е етапът, при който се създават предпоставки и условия за възникване на конфликт, които могат да бъдат външни и вътрешни за организацията. Противоречията все още не са осъзнати от потенциалните опоненти;

2. *Идентифициране*. Това е етапът, през който опонентите осъзнават конфликта и откриват противоречията в интересите. Напрежението в отношенията им нараства, те се стремят да разкрият намеренията на противната страна и ресурсите, с които тя разполага. Разработват тактики на поведение и извършват пробни действия, за да проучат реакцията на опонента и на останалите членове в организацията;

3. *Психически разрыв*. Началото на публичното стълкновение между опонентите. Характерен за този етап е инцидентът, който дава началото или служи

като формален повод за публичен сблъсък на опонентите. Инцидентът може да е случаен или провокиран нарочно. Интересно е да се отбележи, че повечето хора предпочитат да конфликтуват в групи, а не – самостоятелно. Поради това началото на конфликтното поведение е свързано с активни комуникации с останалите членове на организацията. Чрез тях всеки от опонентите се стреми да спечели за своята кауза груповото мнение и хората, от които то зависи. Може да се каже, че комуникативното поведение на конфликтующите най-често се изразява в:

- изтъкване на аргументи, доводи и факти в защита на собствената позиция;
- невярно оценяване на определени качества на опонента и даване на гласност на преценката;
- интервенция в личния живот на опонентите и използване на zlepоставящи ги факти;
- засилване на недостатъците в тезата на опонентите;
- заставяне на опонента да „признае“ несъществуващи факти;
- иронизиране, сарказъм и подигравки;
- представяне на опонента в неизгодна светлина пред организацията;
- използване на ситуации и авторитети за настройване на общественото мнение, и др.

4. *Преценка на ценностите.* През този етап опонентите преосмислят каузите и действията си и активно започват да търсят съмишленици и арбитри в разрешаването на спора. Обмислят се варианти за отстъпление и излизане от конфликта;

5. *Изход от конфликта* (примирение, компромис и т.н.) Това е заключителния стадий в развитието на конфликтния процес, като разрешаването на конфликта започва през периода на преоценката за ценностите и до голяма степен зависи от поведението на „арбитъра“ (Близнаков, 1996).

От друга страна, някои автори посочват, че „с изключение на краткосрочните трудови конфликти, които приключват преди да започнат, повечето конфликти преминават през **шест основни етапа** в своето развитие:

Първият етап - ситуацията, предхождаща конфликта, е определяща за идентифициране на причините за него. Познаването на условията за възникване на конфликт помага да се разбере неговата причина.

Вторият етап - една от участващите страни иницира конфликт, като предявява поредица от искания или претенции за да постигне отстъпки или положителна реакция. Предизвикателството определя целите на инициатора и основните причини за конфликта, и почти винаги е придружено от заплахата или налагане на ограничения с тактически цели. Конфликтът винаги започва с ясно предизвикателство.

Третият етап е първоначалната реакция на предизвикателството. Изразява се под формата на защитни, уклончиви или нападателни действия, чиято цел е да се избегне, намали или неутрализира заплахата от инициатора или да се намалят загубите на засегнатата страна.

Четвъртият етап е моментът на най-голямо въздействие оказвано от едната страна върху другата с цел да се преодолее съпротивата, да се изведе ситуацията от безизходицата и по този начин да се разреши конфликтът в нечия полза.

Петият етап е свързан с разрешаването на конфликта. Съгласуват се условията за прекратяване на конфликта, постигат се нови споразумения или за възстановяване на ситуацията, съществувала преди началото на конфликта, или за внасяне на корекции в съществуващи преди това споразумения и договорености при условия, приемливи и за двете страни.

Шестият етап е определянето на последствията. На този етап се прави оценка на загубите и ползите, които могат да възникнат в резултат на развитието или затихването на конфликта. Това означава, че хората не винаги реагират на конфликтни ситуации, които водят до малка загуба, или потенциалните ползи от участието в конфликт не си струват цената, т.е. има оценка на индивидуалната (груповата) ефективност на конфликта (Лукичёва, 2006). От друга страна, от важно значение е да се направи уточнението, че изходът от един конфликт до голяма степен е следствие на намеренията на участващите в него. Победата не винаги е цел. Не са изключени и намеренията да се загуби в едно противопоставяне, ако тази загуба впоследствие ще се използва за „размяна“ или ако тя би се оказала от полза за едни по-дългосрочни намерения. Слепият стремеж към загубата на другия е плод на заблудата, че конфликтът е „игра с нулев резултат“, т.е., че единият може да спечели само за сметка на другия, което далеч не винаги отговаря на истината (Паунов, 1998).

Разглеждайки научните разработки свързани с конфликтите и тяхното протичане, среща се и мнение, според което **етапите в развитието на конфликта са седем** – *предконфликтна ситуация, инцидент, развитие на конфликта, кулминация, разрешаване на конфликта, преговори и постконфликтен етап*. Във всеки конфликт те са с различна продължителност, но задължително в този ред. Предконфликтната ситуация е моментът преди конфликтът да избухне, в който потенциалните субекти в конфликта все повече изострят противоречията си. Инцидентът е формалният повод, заради който възниква непосредственият сблъсък. Развитие на конфликта се състои в ескалацията му. Кулминацията настъпва, когато ескалацията му води едната или двете страни до действия, които нанасят сериозна вреда на това, което ги свързва. Колко ще е продължителен и интензивен един конфликт и кога ще се стигне до разрешаването му зависи от целите на страните, наличните ресурси, средствата за водене на противоборството, реакциите на околните, възможностите за намиране на консенсус. С преговорите се отбелязва завършването на непосредственото противоборство на страните. В следконфликтния етап се установява доколко удовлетворени са участниците в конфликта, какви загуби са претърпели (Конова, 2015).

Обобщавайки разнообразието от класификации относно етапите на конфликтния процес става ясно, че: **първо**, „колкото е по-напреднал един конфликт, толкова повече усилия ще са необходими, за да се намери приемливо за всички участващи страни решение“ (Сотирова, 2007). **Второ**, „решаването на конфликта в ранните му фази е от изключително значение, тъй като именно тогава той може да бъде разрешен по-лесно и с по-малко загуби за участващите страни“ (Емельянов, 2009). **Трето**, отделните изследователи определят броя на етапите на една конфликтна ситуация според свои собствени виждания и в зависимост от това на колко части може да се раздели тя, т.е. не може да се представи един универсален модел на протичане на конфликт, който да бъде валиден за всички бизнесорганизации. Разделянето на конфликта на периоди и етапи ни позволява да го разглеждаме като явление със сложна динамика. **Четвърто**, индивидуалните стратегии и тактики имат различно приложение в отделните периоди на даден конфликт. Конфликтът често включва и моменти на „изследване“ на възможностите и ресурсите на опонента, в които няма пряка конфронтация.

Заклучение

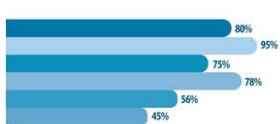
В заключение, така представената информация до тук може да се обобщи по следния начин: всеки конфликт започва с определена конфликтна ситуация, след това се наблюдава ескалиране на напрежението (*имаме пик на конфликта*), ако до този момент конфликта вече не е разрешен, след ескалацията напрежението спада и започват действия по търсене на решение на създалия се конфликт и оценка на щетите от него. Следователно, ако потенциалните ползи изглеждат по-големи от потенциалните загуби за участниците в конфликта, то тогава се поставя началото на конфликта, а от тук възниква и необходимостта той да бъде управляван. В следствие на това, степента на ефективност на управлението на конфликти ще повлияе на последствията, които ще станат дисфункционални или функционални и от своя страна ще повлияят на възможността за възникване на бъдещи конфликти – да бъдат разрешени или да се създадат причини за тях. От друга страна, получените резултати от проведеното изследване показаха, че въпреки наличието на обширна теоретична база все още съществува необходимост от разработване и тестване на методически препоръки за управление на организационни конфликти на етап тяхното прогнозиране и генезис в системата на международните фирми. Всичко това ни дава основание да направим и следните изводи: **първо**, конфликтите са различни по своята същност, но основните им показатели обаче остават непроменени. **Второ**, изследвайки специализираната литература стана видно, че съществуват различни теоретични постановки по отношение на конфликтите и същността на конфликтната ситуация, както и взаимовръзката между тях. **Трето**, по отношение на функциите на организационният конфликт и вероятните последици от него се установи, че той може да бъде конструктивен и деструктивен както за отделната личност, така и за фирмата като цяло. **Четвърто**, както при причините за възникване на организационните конфликти, така и при техните етапи на протичане се наблюдава разнообразие от изследователски твърдения по отношение както на техния брой, така и на тяхното съдържание. **Пето**, установено бе това, че противоречията се превръщат в организационен конфликт само когато започне взаимодействие, борба, която може да завърши с разрешаването или отстраняването на това противоречие. Противоречието е основният фактор за

поява на конфликт. От друга страна, сигналът за организационен конфликт е идеята за взаимна несъвместимост на интереси при постигане на индивидуалните цели в процеса на взаимодействие. Всичко това налага необходимостта от задълбочен анализ и изследване на динамиката на организационните конфликти и тяхната структура. **Шесто**, стана ясно, че субектите на конфликта осъзнават важността на разрешаването на възникналите противоречия и принципната невъзможност за дългосрочен компромис. От тук, възприемането и осъзнаването на ситуацията като конфликтна е под влияние на тежестта на емоционалните преживявания. В един конфликт винаги има съвкупност от пречки и разочарования. **Седмо**, установи се, че в един конфликт основен момент е желанието за постигане на едностранни облаги и неспособност за влизане в положението на другия. Често се наблюдава дискомфорт от емоционални състояния и проява на негативни емоции. Като цяло, налице е криза на междуличностните отношения и раздяла на хората. От друга страна, познаването на особеностите на конфликта позволява да се определят „горещите точки“ в конфликтното взаимодействие на една личност с останалите хора. Тези „горещи точки“ винаги са придружени от действия, насочени към постигане на конкретна цел. Колкото са по-изразени признаците в действията на опонентите, толкова е по-висока и интензивността на конфликта.

Източници:

- Банкова, И. (2019). *Административна конфликтология*. Варна: УИ „Черноризец Храбър“.
- Близнаков, Й. (1996). *Организационно поведение*. София: Институт по индустриални отношения и мениджмънт „ОКОМ“.
- Бородкин, Ф., & Коряк, Н. (1983). *Внимание: конфликт*. Новосибирск: „Наука“.
- Горанов, Г., & Банкова, И. (2014). *Мениджмънт на конфликтите – учебно помагало*. Варна.
- Данакин, Н. (1995). *Конфликты и технология их предупреждения*. Белгород.
- Димитров, Д. (2004). *Конфликтология*. София: УИ „Стопанство“.
- Димитров, Д. (2005). Конфликтология и конфликтологична култура. *Икономически алтернативи*(4), 87.

- Динков, М. (2024). *Управление на конфликти в бизнесорганизацията – стратегии, методи и тактики*. Свищов: АИ „Ценов“.
- Дмитриев, А. (2002). *Социальный конфликт: общее и особенное*. Москва: Гардарики.
- Емельянов, С. (2009). *Практикум по конфликтологии*. Санкт Петербург.
- Емилова, И., Асенов, А., Дилков, Ц., Панайотов, В., Алексиева, Д., Динков, М., Йорданова, Е. (2020). *Управленски аспекти на организацията*. Свищов: АИ "Ценов".
- Калистратова, Т. (2019). *Методика за предотвратяване на дисфункционални конфликти. Дисертационен труд*. София: УНСС.
- Конова, М. (2015). Nature of the social conflicts. *SocioBrains*(12), 111.
- Лукичёва, Л. (2006). *Управление персоналом: курс лекций; практические задания*. Изд. 2-е, стер. Москва: Омега-Л.
- Магомедов, Г. (2014). Конфликты в организации: сущность и особенности. *Фундаментальные исследования*(8), 233-239.
- Милков, Л. (2014). *Конфликтология*. София.
- Михайлова, И. (2018). *Управленски стратегии за справяне с организационни конфликти. Автореферат*.
- Павлов, В. (2021). *Алтернативи за управление на конфликти в променяща се бизнес среда. Автореферат*. Варна.
- Паунов, М. (1998). *Организационно поведение*. Ciela.
- Сотирова, Д. (2007). *Организационно поведение и култура*. Велико Търново: „Фабер“.
- Христова, Т., & Христов, Т. (1998). *Организационно поведение*. Варна: „Варна Принт“ ООД.



СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „ДИМИТЪР А. ЦЕНОВ” - СВИЩОВ
DIMITAR A. TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS - SVISHTOV

ГЛОБАЛНИ И РЕГИОНАЛНИ ИЗМЕРЕНИЯ НА МЕЖДУНАРОДНИТЕ ИКОНОМИЧЕСКИ ОТНОШЕНИЯ

БРОЙ 2
Свищов, 2025 г.

GLOBAL AND REGIONAL DIMENSIONS OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

ISSUE 2
Svishtov, 2025

ISSN: 2738-8573 (online)



miojournal.uni-svishtov.bg

РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ:

Проф. д-р Галина Захариева – **главен редактор**

(Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов)

Проф. д-р Веселина Димитрова – **зам. главен редактор**

(Икономически университет – Варна)

Доц. д-р Драгомир Илиев – **зам. главен редактор**

(Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов)

Доц. д-р Александър Косулиев

(Русенски университет „А. Кънчев“)

Доц. д-р Валентина Макни

(Икономически университет – Варна)

Доц. д-р Георги Маринов

(Икономически университет – Варна)

Доц. д-р Здравко Любенов

(Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов)

Доц. д-р Карина Саркисян-Дикова

(Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов)

Гл. ас. д-р Александър Шиваров

(Икономически университет – Варна)

Гл. ас. д-р Галин Стефанов

(Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов)

Гл. ас. д-р Даниела Илиева

(Русенски университет „А. Кънчев“)

Гл. ас. д-р Ивайло Петров

(Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов)

Гл. ас. д-р Иван Ангелов

(Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов)

Гл. ас. д-р Мирослав Камджалов

(Икономически университет – Варна)

Гл. ас. д-р Недялка Александрова

(Икономически университет – Варна)

Гл. ас. д-р Петьо Бошнаков

(Икономически университет – Варна)

Адрес на редакцията:

Ул. Емануил Чакъров 2, Свищов 5250, България

Главен редактор:

Проф. д-р Галина Захариева, e-mail: g.zaharieva@uni-svishtov.bg

Технически секретар:

Гл. ас. д-р Ивайло Петров, e-mail: mio.conf@uni-svishtov.bg

За всички представени за публикуване текстове се прилага процедура на двойно анонимно рецензиране.

Публикациите отразяват личните виждания на авторите. Авторите носят пълна отговорност за съдържанието на разработките, изразените мнения, използваните данни, цитираните източници, както и за езиковото оформление на текстовете.

Условията и сроковете за приемане на текстове са посочени на адрес:

miojournal.uni-svishtov.bg

www.mioconference.eu

Адреси на електронното издание: miojournal.uni-svishtov.bg

dlib.uni-svishtov.bg

Алтернативен адрес:

www.mioconference.eu

ISSN 2738-8573

© Академично издателство „Ценов“ – Свищов

Списание „Глобални и регионални измерения на международните икономически отношения“ (съкратено **ГРИМИО**) е правопреемник на изданията с научните резултати от ежегодната *студентска научно-практическа конференция*, организирана от катедра „Международни икономически отношения“ при Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов. До 2020 година изданията са сборници със самостоятелни ISBN номера, а от 2021 до 2023 година са периодичен сборник с постоянен ISSN номер – достъпни във Виртуалната библиотека на Стопанската академия на адрес dlib.uni-svishtov.bg.

Първата конференция е проведена през 1996 година по идея на проф. д-р ик. н. Иван Стойков и на гл. ас. д-р Симеон Момчев, преподаватели към катедрата. Участници са студентите от трети курс на специалност МИО към Стопанската академия, а тематичният фокус е върху международните инвестиции.

От 2014 година към събитието се присъединяват преподаватели и студенти от катедра „Международни икономически отношения“ при Икономически университет – Варна, а през 2015 година и от катедра „Икономика и международни отношения“ при Русенски университет „Ангел Кънчев“.

През годините конференцията се утвърди като форум за научна изява на студентите и докторантите извън учебната аудитория и създаде възможност за разчупване на формалните отношения лектор-обучаем, обмяна на опит в провеждането на мероприятия, свободно споделяне на творчески идеи. Постепенно тематиката се разшири и обхваща широк спектър от области, влизащи в сферата на международните икономически отношения и международния бизнес.

Пленарната сесия на *Двадесет и деветата конференция* се проведе на 10 май 2025 г. присъствено в Базата за обучение на Стопанска академия в с. Орешак и в дистанционен формат чрез платформата BigBlueButton.

Journal “Global and Regional Dimensions of International Economic Relations” (abbreviated **GRDIER**) is the legal successor of the publications with the scientific results of the annual *student scientific-practical conference*, organized by the *Department of International Economic Relations* at Dimitar A. Tsenov Academy of Economics - Svishtov. Until 2020, the editions are conference proceedings with independent ISBN numbers, and from 2021 to 2023 they are periodical collections with a permanent ISSN number - available in the Academy's Virtual Library at dlib.uni-svishtov.bg.

The first conference was held in 1996 on the idea of Prof. Ivan Stoykov and Head Assistant Simeon Momchev, lecturers at the department. The first participants were the 3rd year IER students at the Tsenov Academy of Economics, and the thematic focus was on international investments.

Since 2014, the event has been joined by professors and students from the *Department of International Economic Relations* at the University of Economics – Varna, and in 2015 from the *Department of Economics and International Relations* at the Angel Kanchev University of Ruse.

Over the years, the conference has established itself as a forum for the scientific expression of students and doctoral students outside the classroom and has created an opportunity to break the formal lecturer-student relationship, exchange experience in conducting events, and freely share creative ideas. Gradually, the topics have expanded and cover a wide range of areas, entering the sphere of international economic relations and international business.

The plenary session of the *Twenty-ninth conference* was held on May 10, 2025 at Dimitar Tsenov Academy's Training and Recreation Center in the village of Oreshak and online through the BigBlueButton platform.

СЪДЪРЖАНИЕ / CONTENT:

INFRASTRUCTURE AND RESOURCES: THE EVOLVING DYNAMICS OF SINO-CONGOLESE COOPERATION UNDER THE BELT AND ROAD INITIATIVE	7
<i>Jingxin Hu</i>	
THE IMPACT OF GEOPOLITICAL RISK AND LIRA DEFLATION ON INVESTMENT DECISIONS IN TURKEY.....	19
<i>Mohammad Omar Araiqat</i>	
СОЦИАЛНО-ИКОНОМИЧЕСКИ ФАКТОРИ ЗА ТРАНСГРАНИЧНО СЪТРУДНИЧЕСТВО КЪРДЖАЛИ-ДРАМА-РОДОПИ В КУЛТУРНИЯ ТУРИЗЪМ	35
<i>Антоанета Миткова Петрова</i>	
SOCIO-ECONOMIC FACTORS FOR CROSS-BORDER COOPERATION KARDJALI-DRAMA-RHODOPE IN THE FIELD OF CULTURAL TOURISM	35
<i>Antoaneta Mitkova Petrova</i>	
SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRACTICES IN COCOA PRODUCING COUNTRIES	50
<i>Melisa Byulent Ismail</i>	
УПРАВЛЕНИЕ НА ВЗАИМООТНОШЕНИЯТА С ДОСТАВЧИЦИТЕ В ГЛОБАЛНАТА ВЕРИГА ЗА ДОСТАВКИ.....	62
<i>Калин Михайлов Климентов</i>	
SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN GLOBAL SUPPLY CHAIN.....	62
<i>Kalin Mihaylov Klimentov</i>	
ИНОВАЦИИТЕ – ФАКТОР ЗА УСТОЙЧИВОСТ НА МЕЖДУНАРОДНИТЕ КОМПАНИИ	79
<i>Петьо Божинов Божинов</i>	
INNOVATION – A FACTOR FOR SUSTAINABILITY OF INTERNATIONAL COMPANIES	79
<i>Petyo Bozhinov Bozhinov</i>	
УЯЗВИМОСТИ В КИБЕРПРОСТРАНСТВОТО И ВЪЗДЕЙСТВИЕТО ИМ ВЪРХУ МСП.....	92
<i>Бетина Диянова Минкова</i>	
VULNERABILITIES IN THE CYBERSPACE AND THEIR IMPACT ON SMES	92
<i>Betina Diyanova Minkova</i>	
РАЗВИТИЕ НА АВТОМОБИЛНИЯ СЕКТОР НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ В ПЕРИОДА 2014-2024 Г.	105
<i>д-р Даниела Тинкова Маринова, Мариян Симеонов Великов</i>	
DEVELOPMENT OF THE EUROPEAN UNION AUTOMOTIVE SECTOR IN THE PERIOD 2014-2024.....	105
<i>Daniela Tinkova Marinova, PhD, Marian Simeonov Velikov</i>	

УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИ КОНФЛИКТИ В МЕЖДУНАРОДНА ФИРМА.....	115
<i>Емилия Георгиева Ахтаподова – Стоянова</i>	
ORGANIZATION CONFLICT MANAGEMENT IN AN INTERNATIONAL FIRM.....	115
<i>Emilia Georgieva Ahtapodova – Stoyanova</i>	
ВЛИЯНИЕ НА УСТОЙЧИВИТЕ ПРАКТИКИ ВЪРХУ ДОБРУВАНЕТО НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В МЕЖДУНАРОДНАТА БИЗНЕС СРЕДА	130
<i>Гергана Цветанова Цветкова, Александър Георгиев Данаилов, Габриела Руменова Димова, Веселина Руменова Борисова</i>	
IMPACT OF SUSTAINABLE PRACTICES ON EMPLOYEE WELL-BEING IN THE INTERNATIONAL BUSINESS ENVIRONMENT.....	130
<i>Gergana Tsvetanova Tsvetkova, Aleksandar Georgiev Danailov, Gabriela Rumenova Dimova, Veselina Rumenova Borisova</i>	
БИЗНЕС МОДЕЛЪТ НА LIDL ЗА УСТОЙЧИВО МЕЖДУНАРОДНО РАЗВИТИЕ.....	144
<i>Яница Мариянова Димитрова</i>	
LIDL'S BUSINESS MODEL FOR SUSTAINABLE INTERNATIONAL DEVELOPMENT	144
<i>Yanitsa Mariyanova Dimitrova</i>	
ПРИЛОЖЕНИЕ НА ПРИНЦИПИТЕ НА ГЕЩАЛТ В ДИЗАЙНА НА ВИЗУАЛНИ МАРКЕТИНГОВИ КАМПАНИИ.....	155
<i>Емилия Веселинова Петрова</i>	
APPLICATION OF GESTALT PRINCIPLES IN THE DESIGN OF VISUAL MARKETING CAMPAIGNS	155
<i>Emilia Veselinova Petrova</i>	
МАРКЕТИНГОВИ СТРАТЕГИИ В МОДНАТА ИНДУСТРИЯ ЗА ПРИВЛИЧАНЕ НА МЕЖДУНАРОДНА АУДИТОРИЯ.....	170
<i>Анета Иванова Лазарова</i>	
MARKETING STRATEGIES IN THE FASHION INDUSTRY TO ATTRACT AN INTERNATIONAL AUDIENCE.....	170
<i>Aneta Ivanova Lazarova</i>	

ИЗИСКВАНИЯ КЪМ АВТОРИТЕ

- Допустимост на авторите: настоящи студенти бакалаври, магистри и докторанти в български или чуждестранни висши училища, обучаващи се в икономически специалности.
- При съавторство, поне един от авторите трябва да отговаря на условието да е настоящ студент. Съавтори могат да бъдат и специалисти от практиката, които не са в трудово-правни отношения с българско или чуждестранно висше училище и членуват в алумни клуб на висше училище, организатор/съорганизатор на конференцията.

Формални критерии към структурата на разработката:

- Обем - до 27 000 символа с включени интервали (до 15 стандартни страници).
- Заглавие – ясно и точно формулирано, до 100 символа (с включени интервали).
- Пълно име на автора (авторите), е-поща, специалност и година на обучение, висше учебно заведение.
- Резюме – до 1500 символа (с включени интервали), да има характер на обобщение и да включва изследователски цели, методология и резултати.
- Ключови думи – от три до пет.
- JEL класификация - до три кода, поне един да попада в раздел F. International Economics (ideas.repec.org/j/index.html).
- Ако основният текст е на български език - следват заглавие, данни за автора (авторите), резюме, ключови думи и JEL, **преведени на английски език**.
- Текстът на доклада следва да бъде оформен в части, като се следва формата за писане на научни текстове **IMRAD** (Introduction, Methods, Results, Discussion). Допускат се допълнителни раздели, ако отговарят на концепцията на изследването.
- Допълнителните бележки, разяснения и коментари - под линия.
- Списък с цитираната литература - по **APA style**.

Технически изисквания за оформяне на материалите:

- Написани под Word for Windows.
- Размер на страницата: A4, 29–31 реда и 60–65 знака на ред.
- Полета: Top – 2,5 см; Bottom – 2,5 см; Left – 2,5 см; Right – 2,5 см.
- Наименование на статията: Cambria, 14 pt, с големи букви, Bold, центрирано.
- Имена на автора (ите), висше учебно заведение: Cambria, 12 pt, центрирано.
- За резюме, ключови думи и JEL: шрифт Cambria, размер 11 pt.
- За основния текст: шрифт Cambria, размер 12 pt.
- Разстояние между редовете: 1,5 lines.
- Номерация на страницата: долу вдясно.
- Текст под линия: размер 10 pt.
- Графики, фигури и таблици: вграждат се софтуерно в текста.
- Формулите се създават с Equation Editor.

Пълните и актуални изисквания са представени на miojournal.uni-svishtov.bg.



СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „ДИМИТЪР А. ЦЕНОВ” - СВИЩОВ
DIMITAR A. TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS - SVISHTOV

ГЛОБАЛНИ И РЕГИОНАЛНИ ИЗМЕРЕНИЯ НА МЕЖДУНАРОДНИТЕ ИКОНОМИЧЕСКИ ОТНОШЕНИЯ

Академично издателство „Ценов”
Ул. Емануил Чакъров 2, Свищов 5250, България

БРОЙ 2, 2025 г.
miojournal.uni-svishtov.bg

GLOBAL AND REGIONAL DIMENSIONS OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Academic Publishing House “Tsenov” – Svishtov
2, Emanuil Chakarov street, Svishtov 5250, Bulgaria

ISSUE 2, 2025
miojournal.uni-svishtov.bg

ISSN: 2738-8573 (online)



miojournal.uni-svishtov.bg