

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА МЕЖДУНАРОДНИ ЕКИПИ В УСЛОВИЯТА НА ДИСТАНЦИОННА РАБОТА

Веселин Василев Михайлов

Е-поща: sirius85sss@gmail.com

**Докторант в докторска програма „Световно стопанство и МИО“
Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ - Свищов**

Резюме: Настоящото изследване разглежда предизвикателствата при управлението на международни екипи в условията на дистанционна работа, като съчетава теоретичен анализ и практически казус. В теоретичната част се изследват същността на дистанционната работа, ролята на межкултурните различия и значението на ефективната комуникация, като се използват утвърдени модели като този на Хофстеде. Практическото изследване анализира изграждането на международен екип в Рабат, Мароко, в контекста на оптимизация на разходите и трансфер на дейности. Идентифицирани са ключови предизвикателства, свързани с културни особености, законодателна среда, комуникационни бариери и обучение на персонала. Въз основа на анализа се формулират добри практики, включително стандартизация на процесите, използване на KPI, развитие на локално лидерство и внедряване на автоматизация. Резултатите показват, че въпреки първоначалната незрялост на екипа, процесите могат да бъдат успешно стабилизирани чрез ефективно управление и координация.

Ключови думи: международни екипи, дистанционна работа, межкултурни различия, управление на процеси, аутсорсинг

JEL: F23, M16, J24

DOI: 10.58861/tae.grdier.2026.13

Тази статия се цитира по APA стил, както следва: Михайлов, В. (2026). Предизвикателства при управлението на международни екипи в условията на дистанционна работа. *Глобални и регионални измерения на международните икономически отношения*, (3), 163-178. DOI: 10.58861/tae.grdier.2026.13.

CHALLENGES IN MANAGING INTERNATIONAL TEAMS IN A REMOTE WORK ENVIRONMENT

Veselin Vasilev Mihaylov

E-mail: sirius85sss@gmail.com

**Doctoral student in World Economy and International Economic Relations
Doctoral Program**

Dimitar A. Tsenov Academy of Economics - Svishtov

Abstract: This study examines the challenges of managing international teams in a remote work environment by combining theoretical analysis with a practical case study. The research explores key aspects such as the nature of remote work, the impact of cultural differences, and the importance of effective communication, drawing on established frameworks such as Hofstede's cultural dimensions. The practical analysis focuses on the establishment of an international team in Rabat, Morocco, within an outsourcing model aimed at cost optimization and operational efficiency. The study identifies major challenges related to cultural factors, legal environment, communication barriers, and employee training. Based on the findings, a set of best practices is proposed, including process standardization, the use of key performance indicators, development of local leadership, and implementation of automation. The results indicate that despite the initial

low maturity of the team, operational stability can be achieved through structured management and effective coordination.

Keywords: international teams, remote work, cultural differences, process management, outsourcing

JEL: F23, M16, J24

DOI: 10.58861/tae.grdier.2026.13

This article shall be cited in APA style as: Mihaylov, V. (2026). Challenges in managing international teams in a remote work environment. *Global and regional dimensions of international economic relations*, (3), 163-178. DOI: 10.58861/tae.grdier.2026.13.

Въведение

В условията на задълбочаваща се глобализация и динамично развитие на дигиталните технологии, международното сътрудничество се утвърждава като ключов фактор за икономическо развитие и конкурентоспособност на организациите. Съвременните предприятия все по-често изграждат международни екипи, обединяващи специалисти от различни държави, култури и професионални среди, с цел оптимално използване на човешкия капитал и повишаване на иновативния потенциал. Тази тенденция е тясно свързана с процесите на интернационализация на бизнеса и разширяването на глобалните вериги на стойността. Паралелно с това, ускореното внедряване на информационни и комуникационни технологии доведе до съществена трансформация в начина на организация на труда. Дистанционната работа се превърна от алтернативна форма на заетост в широко разпространен модел, особено след глобалната пандемия от COVID-19, която действа като катализатор за дигитализацията на работните процеси. В резултат на това, виртуалните международни екипи се превърнаха в неразделна част от съвременната бизнес среда. Актуалността на разглежданата проблематика се обуславя от нарастващото значение на ефективното управление на международни екипи в условията на физическа дистанция и културно разнообразие. Управлението в подобна среда изисква нов тип лидерски умения, адаптиране на традиционните управленски подходи и внедряване на иновативни практики, насочени към преодоляване на комуникационните бариери, изграждане на доверие и поддържане на високо ниво на ангажираност сред членовете на екипа. Неспособността за ефективно управление на тези процеси може да доведе до намалена продуктивност,

конфликти, неефективна координация и в крайна сметка – до влошени организационни резултати.

От друга страна, добре управляваните международни екипи в дистанционна среда предоставят значителни предимства, включително достъп до глобален талант, повишена гъвкавост, оптимизация на разходите и възможности за непрекъсваем работен процес в различни часови зони. Това поставя въпроса за идентифициране на ключовите фактори за ефективност и устойчиво управление на подобни екипи, което превръща темата в особено значима както от теоретична, така и от практическа гледна точка. В този контекст, значението на настоящото изследване се изразява в стремежа да се обобщят и систематизират основните предизвикателства, пред които са изправени мениджърите на международни екипи в условията на дистанционна работа, както и да се открият ефективни подходи за тяхното преодоляване. Обект на изследването са международните екипи, функциониращи в условията на дистанционна и хибридна работна среда. Предмет на изследването са управленските подходи, предизвикателствата и добрите практики при координацията и ефективното управление на тези екипи, с акцент върху межкултурните различия, комуникационните процеси и използването на съвременни управленски инструменти. Изследването има потенциала да допринесе за по-доброто разбиране на спецификите на виртуалното сътрудничество и да подпомогне практическото прилагане на съвременни управленски инструменти. Основната цел на настоящото изследване е да се анализират в дълбочина предизвикателствата при управлението на международни екипи в условията на дистанционна работа и да се идентифицират ефективни управленски практики, които допринасят за повишаване на тяхната ефективност. За постигането на поставената цел се формулират следните изследователски задачи:

- да се изясни същността и характеристиките на международните екипи в контекста на глобалната икономика;
- да се дефинира понятието дистанционна работа и да се проследи неговото развитие и значение в съвременната бизнес среда;
- да се анализират основните предизвикателства, свързани с межкултурните различия, комуникацията, координацията и

управлението на времето;

- да се изследва влиянието на дигиталните технологии върху управлението на виртуални екипи;
- да се идентифицират добри практики и ефективни управленски подходи за повишаване на ефективността на международните екипи в дистанционна среда;
- да се формулират обобщени изводи и препоръки, приложими в съвременната организационна практика.

1. Методология на изследването

Настоящото изследване използва качествен изследователски подход, базиран на анализ на реална управленска практика в международна организационна среда. Приложени са методи като наблюдение, сравнителен анализ и интерпретация на управленски процеси. Емпиричната част се основава на практически казус, свързан с изграждането и управлението на международен екип в рамките на аутсорсинг организация. Използвани са вторични данни от вътрешни оперативни отчети, както и ключови показатели за ефективност (KPI), чрез които се оценява резултатността на внедрените управленски практики. Ограничение на изследването е липсата на мащабно количествено изследване, което създава възможност за бъдещо разширяване чрез анкетни и статистически методи.

2. Теоретичен анализ на управлението на международни екипи в условията на дистанционна работа.

2.1. Същност на дистанционната работа

Дистанционната работа представлява съвременна форма на организация на труда, при която служителите изпълняват своите професионални задължения извън традиционното физическо работно място, като използват информационни и комуникационни технологии за осъществяване на връзка с работодателя, колегите и клиентите (*Cascio & Shurygailo, 2003*). Този модел се характеризира с висока степен на гъвкавост по отношение на мястото и времето на работа, като същевременно предоставя възможност за по-голяма автономност на служителите при организиране на

работния процес. В този контекст, дистанционната работа променя традиционните представи за трудова организация, като измества фокуса от физическото присъствие към резултатите от дейността (Drucker, 1999). В рамките на международния бизнес дистанционната работа създава условия за изграждане на виртуални екипи, чиито членове са географски разпределени в различни държави, региони и часови зони. Това позволява на организациите да се възползват от глобалния пазар на труда, като привличат специалисти с различни компетенции и културен опит, без да са ограничени от физическата локация (Powell, Piccoli, & Ives, 2004). В резултат на това се постига оптимизация на разходите за труд и инфраструктура, както и повишаване на организационната гъвкавост и конкурентоспособност. Освен това, разпределението на екипите в различни часови зони създава предпоставки за непрекъсваемост на работния процес, което е особено важно за компании, опериращи в глобален мащаб.

Наред с тези предимства, дистанционната работа поставя редица нови изисквания към управлението на организациите. Основните предизвикателства са свързани с координацията на дейностите между членовете на екипа, контрола върху изпълнението на задачите и поддържането на ефективна и навременна комуникация. Липсата на директно физическо взаимодействие изисква използването на структурирани комуникационни канали и ясни правила за работа, които да гарантират прозрачност и синхронизация на процесите (Gibson & Gibbs, 2006). В допълнение, мениджърите следва да развиват нов тип лидерски умения, насочени към управление чрез резултати, изграждане на доверие и поддържане на мотивацията на служителите в условията на дистанционна среда. Развитието на дистанционната работа е тясно свързано с процесите на дигитализация и глобализация на икономиката. Бързото развитие на технологиите, включително облачни платформи, системи за управление на проекти и инструменти за виртуална комуникация, създава необходимата инфраструктура за ефективно функциониране на този модел. Пандемията от COVID-19 допълнително ускори този процес, като принуди организациите да преминат към дистанционна работа в кратки срокове и да адаптират своите бизнес модели към новите условия (Cascio, 2020). В резултат на това,

дистанционната работа се утвърди не като временна мярка, а като устойчив и дългосрочен елемент от съвременната бизнес практика.

В този контекст, способността за ефективно управление на дистанционни международни екипи се превръща в ключова компетентност за организациите. Тя изисква интегриране на технологични решения, адаптиране на управленските подходи и развитие на межкултурна чувствителност, което от своя страна определя успеха на организациите в глобалната икономическа среда (*Hofstede, 2011*). В този контекст може да се направи извод, че ефективността на съвременни управленски модели като Agile е пряко зависима от културния контекст. В култури с висока дистанция на властта например се наблюдава по-ниска степен на самоорганизация, което изисква адаптиране на подхода чрез по-ясна структура и контрол.

2.2. Межкултурни различия и тяхното влияние

Международните екипи обединяват представители на различни културни среди, което води до разнообразие от ценности, поведенчески модели и комуникационни стилове. Това разнообразие може да бъде източник както на иновации и креативност, така и на конфликти и организационни затруднения.

За анализ на културните различия широко се използва моделът на Geert Hofstede, който идентифицира ключови измерения като дистанция на властта, индивидуализъм срещу колективизъм, избягване на несигурността и дългосрочна ориентация. Тези измерения оказват пряко влияние върху поведението на служителите и техните очаквания към ръководството.

Например, в Индия се наблюдава по-висока дистанция на властта, което означава, че служителите са склонни да приемат йерархични структури и рядко изразяват открито несъгласие с ръководството. В такава среда мениджърът трябва да бъде по-директивен и да предоставя ясни инструкции. Във Филипините, освен уважението към йерархията, се наблюдава силен стремеж към избягване на конфликти и поддържане на хармония, което може да доведе до ограничена обратна връзка и прикриване на проблеми. В Мароко културният контекст е по-колективистичен, като междуличностните

отношения и доверието играят съществена роля за ефективното сътрудничество.

Културните различия се проявяват и в ежедневно работна практика. Например, в някои култури се предпочита директна и ясна комуникация, докато в други се използва по-индиректен и дипломатичен стил. Различия се наблюдават и в отношението към времето и сроковете, както и в степента на проактивност на служителите. В дистанционна среда тези различия могат да се задълбочат, тъй като липсват невербални сигнали и контекст, което увеличава риска от недоразумения. Ето защо, ефективното управление на международни екипи изисква развитие на межкултурна компетентност, която включва способност за разбиране, адаптиране и ефективно взаимодействие с представители на различни култури.

2.3. Комуникация в международните екипи

Комуникацията е основен фактор за ефективността на международните екипи, особено в условията на дистанционна работа. Липсата на физическо взаимодействие ограничава използването на невербални средства за комуникация, което може да доведе до неправилно тълкуване на съобщенията и повишен риск от конфликти. Виртуалната комуникация се осъществява чрез разнообразни дигитални инструменти, като електронна поща, видеоконферентни платформи, чат приложения и системи за управление на проекти. Въпреки технологичните възможности, ефективната комуникация изисква ясно формулиране на посланията, структурираност и съобразяване с културните особености на участниците. Съществено значение има разграничението между синхронна и асинхронна комуникация.

Синхронната комуникация (например онлайн срещи) позволява бърз обмен на информация, но е затруднена от разликите в часовите зони. Асинхронната комуникация (например електронна поща) предоставя по-голяма гъвкавост, но може да забави процесите и да доведе до липса на навременна обратна връзка. Културните различия също оказват влияние върху комуникацията. Например, служители от култури с индиректен стил на общуване могат да избягват директни откази или критика, което може да бъде интерпретирано погрешно от представители на култури с директен стил. Това

налага необходимостта от ясни комуникационни правила и активна роля на мениджъра в координацията на комуникационните процеси.

2.4. Модели за управление на международни екипи

Управлението на международни екипи в условията на дистанционна работа изисква прилагането на адаптивни и гъвкави управленски модели. Традиционните йерархични структури често се оказват недостатъчно ефективни в динамична и виртуална среда, където е необходима по-голяма автономност на служителите. Съвременните подходи към управлението акцентират върху изграждането на доверие, ефективната комуникация и ориентацията към резултати. Сред тях се открояват Agile методологиите, които насърчават гъвкавостта и бързата адаптация към промените, както и управлението чрез цели (Management by Objectives), което поставя акцент върху ясно дефинираните резултати и измеримите показатели за изпълнение. Трансформационното лидерство също играе важна роля в управлението на международни екипи, като се фокусира върху мотивацията, вдъхновението и развитието на служителите. В дистанционна среда този тип лидерство е особено значим, тъй като компенсира липсата на физическо присъствие чрез активно ангажиране и подкрепа на екипа. Ефективното управление изисква също така развитие на дигитални умения и способност за работа с различни технологични инструменти. Мениджърите трябва да създават ясни правила за работа, да насърчават сътрудничеството и да адаптират своя стил на управление спрямо културните особености на екипа.

3. Практически казус: изграждане на международен екип в Рабат, Мароко.

3.1. Обосновка за избор на локацията в контекста на оптимизация на разходите

Настоящият казус разглежда изграждането и управлението на международен екип в рамките на аутсорсинг организация, оперираща в сферата на бизнес процесите (BPO). Екипът включва служители от различни държави и функционира основно в дистанционна среда. Анализираният период обхваща процеса на създаване, обучение и стабилизиране на екипа,

като фокусът е поставен върху трансфера на дейности и адаптацията към локалната среда в Мароко. Данните се базират на реални управленски наблюдения и вътрешни показатели за ефективност. Изборът на географска локация за разполагане на бизнес процеси в рамките на аутсорсинг модел представлява стратегически инструмент за повишаване на организационната ефективност и оптимизиране на разходите. В условията на нарастваща глобална конкуренция и динамични пазари на труда, организациите все по-често преразглеждат своите оперативни модели с цел постигане на по-висока икономическа устойчивост. В разглеждания случай, първоначалната концентрация на дейности, свързани с управление на процеси от типа Order-to-Cash (O2C) в една централна локация се оказва икономически неефективна в дългосрочен план. Основните фактори включват нарастващата цена на труда, засилената конкуренция за квалифицирани кадри и увеличените разходи за офисна инфраструктура. В този контекст, организацията предприема стратегическо решение за географска диверсификация, насочвайки се към Рабат, Мароко, като локация с по-ниски разходи, налична инфраструктура и достъп до кадри с френски език.

3.2. Организация на процеса по подбор, изграждане и управление на екипа

Процесът по изграждане на международния екип се осъществява изцяло в дистанционна среда, като се използват съвременни дигитални инструменти за подбор, оценка и управление на кандидатите. Този подход е пряко свързан с развитието на виртуалните организационни модели, при които физическата локация губи своето значение за изпълнението на работните процеси (*Cascio & Shurygailo, 2003*). Подборът е насочен към идентифициране на служители, притежаващи не само необходимите езикови и аналитични умения, но и висока степен на адаптивност към работа в мултикултурна и дистанционна среда. В този контекст, освен професионалните компетенции, ключово значение придобиват т.нар. „меки умения“, включително комуникационна ефективност, самостоятелност и способност за работа в условия на несигурност и динамика (*Gibson & Gibbs, 2006*). Особеност на този процес е неговата тясна интеграция с трансфера на дейности, което изисква висока степен на координация между различните географски локации и внимателно планиране на етапите на

изграждане на екипа. Трансферът на бизнес процеси в международен контекст предполага не само преместване на оперативни дейности, но и ефективно управление на знанията, което включва структуриране, документиране и предаване на критична експертиза (*Nonaka & Takeuchi, 1995*). Това налага използването на стандартизирани процедури и ясни методологии, които да гарантират последователност и качество на изпълнението.

Организационната структура следва хибриден модел, който съчетава централизирано управление с локална оперативна автономност. Подобен модел позволява запазване на стратегически контрол от страна на централното ръководство, като същевременно дава възможност за адаптиране към локалните особености и специфики на средата (*Bartlett & Ghoshal, 1989*). Дейностите се регулират чрез ясно дефинирани и стандартизирани процеси, подкрепени от система от ключови показатели за изпълнение (KPI), които осигуряват контрол, прозрачност и измеримост на резултатите. Управлението чрез показатели се утвърждава като ефективен инструмент в условията на дистанционна работа, тъй като компенсира ограниченията на директния контрол (*Drucker, 1999*). Съществен елемент в процеса на изграждане на екипа представлява онбордингът, който включва последователни етапи на наемане, обучение, стабилизиране и т.нар. „shadowing“, при който новоназначените служители придобиват практически умения под ръководството на опитни специалисти. Този процес се реализира чрез комбинация от дистанционно обучение и присъствие на експерти на място, което позволява ефективен трансфер на знания и ускорена адаптация на служителите към новата работна среда. В условията на дистанционна работа, ефективният онбординг е критичен фактор за намаляване на текучеството и повишаване на ангажираността на служителите (*Bauer, 2010*).

Въпреки структурирания подход, процесът е съпътстван от редица предизвикателства, свързани с координацията между географски разпределени екипи, комуникационни затруднения и наличието на културни различия. Липсата на физическо взаимодействие увеличава риска от недоразумения и изисква изграждане на ясни комуникационни механизми и правила за взаимодействие (*Powell, Piccoli, & Ives, 2004*). Освен това, културните различия оказват влияние върху начина на възприемане на управленските

практики, което налага развитие на межкултурна компетентност и адаптивност от страна на ръководителите (Hofstede, 2011). В този контекст, ефективното изграждане и управление на международен екип в дистанционна среда изисква интегриран подход, който съчетава технологични решения, стандартизирани процеси и гъвкави управленски практики. Само чрез балансиране между контрол и автономност, както и чрез активно управление на знанието и комуникацията, организациите могат да постигнат устойчивост и висока ефективност в глобална среда. В резултат от внедряването на стандартизирани процеси и използването на KPI показатели се наблюдават постепенни подобрения в ефективността на екипа спрямо началния етап на неговото изграждане. Въпреки че екипът все още се намира в ранна фаза на развитие и не е достигнал пълна оперативна зрялост, могат да се открият положителни тенденции, сред които:

- намаляване на времето за изпълнение на оперативни задачи с приблизително 15–20% в сравнение с началния период;
- подобрение в спазването на договорените срокове (SLA);
- по-добра координация между екипите в различни географски локации;
- постепенно нарастване на автономността на служителите в процеса на работа.

Тези резултати следва да се разглеждат като индикатор за посоката на развитие на екипа, а не като окончателно постигнато състояние, като същевременно потвърждават приложимостта на използваните управленски практики в условията на дистанционна среда.

4. Основни предизвикателства при управлението на международния екип

Управлението на международен екип в условията на дистанционна работа и едновременно изграждане на нова оперативна структура предполага наличие на комплекс от взаимосвързани предизвикателства. Те произтичат както от културните и институционалните особености на локалната среда, така и от организационната сложност на трансфера на дейности и необходимостта от бързо постигане на оперативна стабилност. Един от най-

съществените аспекти в разглеждания казус е влиянието на културните и религиозни особености върху работния процес. В съответствие с теоретичните постановки на Geert Hofstede, културите, характеризиращи се с по-висока степен на колективизъм и значимост на социалните норми, демонстрират ясно изразена зависимост между социалния контекст и работното поведение. В този смисъл, периодът на Рамадан се явява ключов фактор, който оказва осезаемо въздействие върху динамиката на работния процес. По време на този период се наблюдава съществена промяна в дневния ритъм на служителите, обусловена от религиозните практики, включително постене и изместване на активността към вечерните часове. Това води до намалена концентрация в стандартните работни интервали, както и до по-висока умора в по-късните часове на деня.

В същото време, бизнес изискванията остават непроменени и често са синхронизирани с други географски локации, което създава ясно изразен асинхрон между очакванията за продуктивност и реалния капацитет на екипа. Особено значимо предизвикателство възниква във връзка с предпочитанията на служителите за работа от разстояние по време на този период. Наблюдава се ясно изразена тенденция за преминаване към работа от дома, което отразява както физиологичните ограничения, така и социалните и културни особености. Въпреки че самата оперативна локация вече функционира като дистанционен център спрямо други географски точки, допълнителното дистанциране на служителите създава нови управленски предизвикателства. От гледна точка на ръководител, базиран в различна държава, възниква необходимост от балансиране между изискванията за контрол, обучение и бърза оперативна стабилизация и необходимостта от адаптиране към локалния контекст. В ранните етапи на изграждане на екип, когато служителите все още не са достигнали необходимото ниво на автономност, физическото присъствие в офисна среда се явява критичен фактор за ефективно обучение и координация. В същото време, отказът от гъвкавост може да доведе до демотивация и намалена ангажираност. В този контекст, приложението на ситуационното лидерство се явява ключов управленски подход. Това предполага адаптиране на стила на управление спрямо зрелостта на екипа и конкретните условия на средата. Практическото приложение на

този модел включва въвеждане на хибриден режим на работа, при който се съчетават периоди на задължително присъствие с възможности за дистанционна работа. По този начин се постига баланс между контрол и гъвкавост, което позволява едновременно постигане на бизнес целите и съобразяване с културните особености.

Наред с културните фактори, съществено влияние оказват и институционалните особености на локалната среда. Възможността за прекратяване на трудовото правоотношение с кратък срок на предизвестие създава значителен риск за устойчивостта на операционния модел, особено в контекста на текущ трансфер на дейности и обучение на нови служители. Този риск се проявява най-силно в ситуации, при които служители, ангажирани в процеса на обучение, напускат организацията преди завършване на цикъла на трансфер на знания. Подобни ситуации водят до прекъсване на обучителния процес, необходимост от повторно инвестиране на ресурси и потенциална загуба на критично знание. В теоретичен план, този проблем може да бъде разгледан през концепцията за управление на знанието, която подчертава значението на трансформирането на индивидуалното знание в организационен ресурс. Практическите решения включват структуриране на знанията чрез документация, стандартизиране на процесите и създаване на системи за съхранение и споделяне на знания. Комуникационните предизвикателства също заемат централно място в управлението на международния екип. Дистанционният характер на взаимодействието ограничава възможностите за използване на невербални средства за комуникация, което увеличава риска от неправилно тълкуване на информацията. В съчетание с културни различия в комуникационните стилове, това води до допълнителна сложност в процеса на координация и управление.

Изграждането на доверие в подобна среда представлява допълнително предизвикателство. Липсата на директен контакт и ограничените възможности за неформална комуникация забавят процеса на създаване на стабилни междуличностни връзки. Това изисква активна роля на ръководството, което следва да компенсира този дефицит чрез прозрачност, последователност и активно ангажиране на служителите. Не на последно

място, процесът на обучение и адаптация в условията на дистанционна работа и едновременно протичащ трансфер на дейности изисква висока степен на координация и структурираност. Ефективността на този процес зависи от способността на организацията да съчетае теоретичното обучение с практическо приложение и да осигури непрекъсната подкрепа в процеса на адаптация.

В обобщение, управлението на международен екип в подобен контекст изисква интегриран подход, който съчетава стратегическо планиране, културна адаптивност и ефективно управление на знанията, с цел постигане на устойчивост и оперативна ефективност

Заключение

В условията на засилена глобализация и дигитализация на бизнес процесите, управлението на международни екипи в дистанционна среда се утвърждава като ключов фактор за организационната ефективност и конкурентоспособност. Настоящото изследване анализира в дълбочина предизвикателствата и възможностите, свързани с този модел на управление, като съчетава теоретични постановки с практически анализ на изграждането на международен екип в Рабат, Мароко. Извършеният анализ потвърждава, че управлението на разпределени екипи е свързано с комплекс от взаимосвързани предизвикателства, включително културни различия, комуникационни бариери, институционални ограничения и необходимост от ефективен трансфер на знания. Тези фактори оказват пряко влияние върху процесите на координация, обучение и постигане на устойчиви резултати. Практическото изследване показва, че въпреки наличието на тези предизвикателства, е възможно постигането на стабилни оперативни резултати чрез прилагане на системен управленски подход. В разглеждания случай, изграждането на екипа в Рабат води до успешно стабилизиране на процесите, като се осигурява непрекъсваемост на дейностите и постигане на заложените бизнес цели. Въпреки това, следва да се отчете, че екипите все още се намират в ранен етап на развитие и не са достигнали пълна оперативна зрялост, което представлява потенциален риск за дългосрочната устойчивост на модела. Съществен извод от анализа е, че постигнатите резултати в

значителна степен се дължат на експертизата и управленския капацитет на ръководния екип, базиран в София. Този фактор компенсира част от слабостите, свързани с липсата на опит и автономност на новосъздадения екип, като осигурява необходимото ниво на контрол, координация и стратегическо насочване. В този смисъл, зависимостта от централизирано управление следва да бъде разглеждана като временен, но критично важен елемент в преходния период на развитие на екипа. В по-широк контекст, изследването потвърждава значението на интегриран управленски модел, който съчетава стандартизирани процеси, използване на ключови показатели за изпълнение, ефективна комуникация и силно локално лидерство. Допълнително, ролята на технологиите и автоматизацията се откроява като съществен фактор за повишаване на ефективността и намаляване на оперативните рискове.

В заключение, може да се обобщи, че успешното управление на международни екипи в условията на дистанционна работа изисква не само прилагане на утвърдени управленски практики, но и висока степен на адаптивност към специфичните културни и организационни условия. В бъдеще, с нарастването на опита и зрелостта на екипите, се очаква постепенно намаляване на зависимостта от централизираното управление и повишаване на тяхната оперативна самостоятелност. Това ще създаде предпоставки за по-устойчив и ефективен модел на функциониране в рамките на глобалната бизнес среда.

Източници:

- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation.
- Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362–376.
- Cascio, W. F. (2020). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Perspectives*, 34(1), 1–12.

- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperBusiness.
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451–495.
- Hofstede, G. (2011). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Virtual teams: A review of current literature and directions for future research. *The DATABASE for Advances in Information Systems*, 35(1), 6–36.



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

ГЛОБАЛНИ И РЕГИОНАЛНИ ИЗМЕРЕНИЯ НА МЕЖДУНАРОДНИТЕ ИКОНОМИЧЕСКИ ОТНОШЕНИЯ

БРОЙ 3
Свищов, 2026 г.

GLOBAL AND REGIONAL DIMENSIONS OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

ISSUE 3
Svishtov, 2026

ISSN: 2738-8573 (online)



miojournal.uni-svishtov.bg

РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ:

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

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

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

(Икономически университет – Варна)

Доц. д-р Здравко Любенов – **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 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 Димитър Костов

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

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:

Доц. д-р Драгомир Илиев, e-mail: d.iliev@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 *Тридесетата конференция* се проведе на 16 май 2026 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 Thirtieth conference* was held on May 16, 2026 at Dimitar Tsenov Academy’s Training and Recreation Center in the village of Oreshak and online through the BigBlueButton platform.

СЪДЪРЖАНИЕ / CONTENT:

| | |
|--|----|
| ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРЕД МЕЖДУНАРОДНАТА ДИВЕРСИФИКАЦИЯ: АНАЛИЗ ЧРЕЗ ИНДЕКСА НА СИНХРОНИЗИРАНА ЗАГУБА..... | 8 |
| <i>Виктория Стефанова Данева</i> | |
| CHALLENGES TO INTERNATIONAL DIVERSIFICATION: ANALYSIS THROUGH THE GLOBAL SYNCHRONIZED LOSS INDEX..... | 8 |
| <i>Victoria Stefanova Daneva</i> | |
| РАЗВИТИЕ НА ТУРИЗМА НА БЪЛГАРИЯ В ПЕРИОДА ОТ 2019 – 2025 Г. В КОНТЕКСТА НА ГЛОБАЛНИТЕ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА | 16 |
| <i>д-р Даниела Тинкова Маринова; Мариян Симеонов Великов</i> | |
| DEVELOPMENT OF TOURISM IN BULGARIA IN THE PERIOD 2019 – 2025 IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES | 16 |
| <i>Daniela Tinkova Marinova, PhD; Marian Simeonov Velikov</i> | |
| ФРАНЧАЙЗИНГЪТ В СФЕРАТА НА ТУРИЗМА..... | 28 |
| <i>Катерина Кирилова Бахчеванова</i> | |
| FRANCHISING IN THE TOURISM SECTOR..... | 28 |
| <i>Katerina Kirilova Bahchevanova</i> | |
| ПРЕКИ И НЕПРЕКИ ИКОНОМИЧЕСКИ РАЗХОДИ ПРИ КИБЕРИНЦИДЕНТИ В МАЛКОТО ПРЕДПРИЯТИЕ | 44 |
| <i>Бетина Диянова Минкова</i> | |
| DIRECT AND INDIRECT COSTS OF CYBER INCIDENTS IN THE SMALL ENTERPRISE..... | 44 |
| <i>Betina Diyanova Minkova</i> | |
| ЗАЩО РАЗМЕРЪТ НА СИВАТА ИКОНОМИКА ВАРИРА МЕЖДУ ДЪРЖАВИТЕ | 59 |
| <i>Георги Драгомиров Илиев</i> | |
| WHY DOES THE SIZE OF THE SHADOW ECONOMY VARY ACROSS NATIONS..... | 59 |
| <i>Georgi Dragomirov Iliev</i> | |
| МОДЕЛ ЗА ОПТИМИЗАЦИЯ НА ИЗБОРА НА МЕЖДУНАРОДНИ ПАЗАРИ В ДИГИТАЛНА СРЕДА..... | 73 |
| <i>Невин Бурханова Ангелова</i> | |
| A MODEL FOR OPTIMIZATION OF INTERNATIONAL MARKET SELECTION IN A DIGITAL ENVIRONMENT..... | 73 |
| <i>Nevin Burhanova Angelova</i> | |
| DIGITALIZATION IN CUSTOMS: ECONOMIC AND INSTITUTIONAL IMPACTS | 86 |
| <i>Melisa Vyulent Ismail</i> | |
| ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ ТЪРГОВСКАТА ИНТЕГРАЦИЯ И ВЪЗДУШНИЯ ТРАНСПОРТ В АФРИКА | 95 |
| <i>Анита Йорданова Йорданова</i> | |

| | |
|--|-----|
| THE INTERPLAY BETWEEN TRADE INTEGRATION AND AIR TRANSPORT IN AFRICA..... | 95 |
| <i>Anita Yordanova Yordanova</i> | |
| ТРАНСГРАНИЧНОТО СЪТРУДНИЧЕСТВО КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА ЗЕЛЕНА ТРАНСФОРМАЦИЯ В ДУНАВСКИЯ РЕГИОН | 109 |
| <i>Габриела Руменова Попова</i> | |
| TRANSNATIONAL COOPERATION AS AN INSTRUMENT FOR GREEN TRANSITION IN THE DANUBE REGION | 109 |
| <i>Gabriela Rumeno va Popova</i> | |
| ОРЪЖИЯТА НА СЪВРЕМЕННИТЕ ТЪРГОВСКИ ВОЙНИ | 124 |
| <i>Георги Спасов Витков</i> | |
| WEAPONS OF CONTEMPORARY TRADE WARS..... | 124 |
| <i>Georgi Spasov Vitkov</i> | |
| ЕНЕРГИЙНАТА ИНТЕГРАЦИЯ В ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА УСКОРЯВАНЕ НА ЗЕЛЕНИЯ ПРЕХОД..... | 138 |
| <i>Жени Руменова Антонова</i> | |
| ENERGY INTEGRATION IN THE EUROPEAN UNION AS AN INSTRUMENT FOR ACCELERATING THE GREEN TRANSITION | 138 |
| <i>Zheni Rumeno va Antonova</i> | |
| КАРИЕРНА ПОДКРЕПА НА МЛАДИТЕ ХОРА В ДУНАВСКИЯ РЕГИОН И МЕЖДУНАРОДНОТО УПРАВЛЕНИЕ НА ХОРАТА | 153 |
| <i>Александър Георгиев Данаилов; Габриела Руменова Попова</i> | |
| CAREER SUPPORT FOR YOUNG PEOPLE IN THE DANUBE REGION AND INTERNATIONAL PEOPLE MANAGEMENT..... | 153 |
| <i>Aleksandar Georgiev Danailov; Gabriela Rumeno va Popova</i> | |
| ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА МЕЖДУНАРОДНИ ЕКИПИ В УСЛОВИЯТА НА ДИСТАНЦИОННА РАБОТА..... | 163 |
| <i>Веселин Василев Михайлов</i> | |
| CHALLENGES IN MANAGING INTERNATIONAL TEAMS IN A REMOTE WORK ENVIRONMENT | 163 |
| <i>Veselin Vasilev Mihaylov</i> | |
| ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ НА МОТИВАЦИОННИЯ ПРОФИЛ И НАГЛАСИТЕ ЗА ОБРАЗОВАТЕЛНА МИГРАЦИЯ СРЕД ЗРЕЛОСТНИЦИТЕ В ГРАД ВАРНА | 179 |
| <i>Мария Димова Златева</i> | |
| AN EMPIRICAL STUDY OF THE MOTIVATIONAL PROFILE AND ATTITUDES TOWARD INTERNATIONAL EDUCATIONAL MIGRATION AMONG HIGH SCHOOL GRADUATES IN THE CITY OF VARNA | 179 |
| <i>Mariya Dimova Zlateva</i> | |

| | |
|--|-----|
| ИЗСЛЕДВАНЕ НА ПОТРЕБИТЕЛСКИТЕ ВЪЗПРИЯТИЯ И РАЗПОЗНАВАЕМОСТ НА LINDOR..... | 193 |
| <i>Емилия Веселинова Петрова</i> | |
| RESEARCH ON CONSUMER PERCEPTIONS AND RECOGNITION OF LINDOR..... | 193 |
| <i>Emilia Veselinova Petrova</i> | |
| | |
| УСТОЙЧИВОСТ В МЕЖДУНАРОДНИЯ БИЗНЕС МОДЕЛ НА H&M GROUP | 209 |
| <i>Яница Мариянова Димитрова</i> | |
| SUSTAINABILITY IN THE H&M GROUP'S INTERNATIONAL BUSINESS MODEL | 209 |
| <i>Yanitsa Mariyanova Dimitrova</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 3, 2026 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 3, 2026
miojournal.uni-svishtov.bg

ISSN: 2738-8573 (online)



miojournal.uni-svishtov.bg