

ISSN 0323-9004

НародноСТОПАНСКИ архив

Свищов, година LXXIX книга 2 - 2026

Електронна търговия, задвижвана от изкуствен интелект: бъдещето на потребителската персонализация

Стратегически ползи от смарт градските инициативи – пътна карта за интелигентна трансформация

Роля на междуличностните отношения в управлението на международна фирма

Въздействието на електронните плащания върху ръста на икономиката в Нигерия: иконометричен анализ на тримесечни данни с ARDL модел (2016–2025 г.)

Анализ на приложението на интегрирани информационни системи за управление на веригите за доставки в търговията в България

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“



СВИЩОВ

РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ:

Проф. д-р Теодора Димитрова – главен редактор
Проф. д-р Светослав Илиев – зам.-главен редактор
Доц. д-р Михаил Чиприянов
Доц. д-р Жельо Вѣтев
Доц. д-р Искра Пантелеева
Доц. д-р Пламен Йорданов
Доц. д-р Пламен Петков
Доц. д-р Анатолий Асенов
Доц. д-р Сергей Радуканов

МЕЖДУНАРОДЕН СЪВЕТ:

Проф. д-р **ик.н. Михаил А. Ескиндаров** – Финансов университет при Правителството на Руската федерация, Москва (Русия).
Проф. д-р **ик.н. Григоре Белостечник** – Молдовска академия за икономически изследвания, Кишинев (Молдова).
Проф. д-р **ик.н. Михаил Ив. Зверяков** – Одески държавен икономически университет, Одеса (Украйна).
Проф. д-р **ик.н. Андрей Крисоватий** – Тернополски национален икономически университет, Тернопол (Украйна).
Проф. д-р **Кен О'Нийл** – Университет Ълстер (Ирландия)
Проф. д-р **Ричард Торп** – Университет Лийдс (Великобритания)
Проф. д-р **ик.н. Олена Непочатенко** – Умански национален аграрен университет, Уман (Украйна)
Проф. д-р **ик.н. Дмитрий Лукьяненко** – Киевски национален икономически университет "Вадим Гетман", Киев (Украйна)
Доц. д-р **Мария Стефан** – Университет "Валахия", Търговище (Румъния)
Доц. д-р **Анисоара Дуика** – Университет "Валахия", Търговище (Румъния)
Доц. д-р **Владимир Климух** – Брановички държавен университет, Бранович (Беларус)

Екип за техническо обслужване:

Технически секретар: Елена Петкова
Стилов редактор: Анка Танева
Превод английски: ст. преп. Венцислав Диков и ст. преп. д-р Маргарита Михайлова

Адрес на редакцията:

5250 Свищов, ул. „Ем. Чакъров” 2
Проф. д-р Теодора Димитрова – главен редактор
☎ (+359) 631 66 201
Елена Петкова – технически секретар
☎ (+359) 631 66 201, e-mail: nsarhiv@uni-svishtov.bg
Благовеста Борисова – компютърен дизайн
☎ (+359) 882 552 516, e-mail: b.borisova@uni-svishtov.bg
Милена Александрова – компютърен дизайн
☎ (+359) 888 303 402, e-mail: m.aleksandrova@uni-svishtov.bg

Отпечатването на списанието за 2026 г. се осъществява с безвъзмездната финансова помощ на Фонд “Научни изследвания” – Договор ДНП № КП-06-НП7-66 по конкурс “Българска научна периодика – 2026 г.”

© Академично издателство „Ценов” – Свищов
© Стопанска академия „Димитър А. Ценов” – Свищов

НАРОДНОСТОПАНСКИ АРХИВ

ГОДИНА LXXIX, КНИГА 2 – 2026

СЪДЪРЖАНИЕ

Теодора Димитрова, Иван Маринов

Електронна търговия, задвижвана от изкуствен интелект:
будещето на потребителската персонализация

/3

Михаил Чиприянов

Стратегически ползи от смарт градските инициативи – пътна карта за
интелигентна трансформация

/17

Здравко Любенов, Галина Гатева-Христова

Роля на междуличностните отношения в управлението
на международна фирма

/30

Навал Абес

Въздействието на електронните плащания върху ръста
на икономиката в Нигерия: иконометричен анализ на тримесечни
данни с ARDL модел (2016–2025 г.)

/44

Елена Вълчева

Анализ на приложението на интегрирани информационни
системи за управление на веригите за доставки в търговията
в България

/63

РОЛЯ НА МЕЖДУЛИЧНОСТНИТЕ ОТНОШЕНИЯ В УПРАВЛЕНИЕТО НА МЕЖДУНАРОДНА ФИРМА

Доц. д-р Здравко Любенов

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

Катедра „Международни икономически отношения“

Email: z.lyubenov@uni-svishtov.bg

Докторант Галина Гатева – Христова

Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов

Катедра „Мениджмънт“

Email: d010325357@uni-svishtov.bg

Резюме: В условията на съвременната глобална икономика, пазарната устойчивост на международните фирми вече не зависи единствено от технологичния напредък или фискалната оптимизация. Основният стратегически актив се трансформира в социалния капитал и уменията за изграждане на трайни междуличностни отношения. Ефективното управление на подобни структури изисква прецизно ориентиране в комплексна мрежа от взаимодействия, които надхвърлят формалните йерархии и се определят от нивото на културна интелигентност, взаимното доверие и гъвкавите комуникационни подходи. Настоящото изследване си поставя за цел да анализира значението на междуличностните отношения в управленската архитектура на международната фирма, обосновавайки тезата, че те са критичен фактор за постигане на висока организационна ефективност. Обект на изследване са междуличностните отношения, разгледани като водеща категория в управленската наука, и техният пряк отпечатък върху успеха на глобалните бизнес процеси. Предметът на изследване се фокусира върху конкретните проявления и психологически модели на междуличностните отношения, механизмите, чрез които те влияят на управленските решения, и ролята им за стимулиране на доверието и сътрудничеството в мултикултурна бизнес среда.

Ключови думи: междуличностни отношения, социален капитал, персонал, организационна ефективност, международна фирма.

URL: nsarhiv.uni-svishtov.bg

DOI: <https://doi.org/10.58861/tae.ea-nsa.2026.2.03.bg>

JEL: F23, M12.

* * *

Въведение

Междоличностните отношения представляват важна характеристика на всяка социална система, явявайки се едновременно неин видим структурен елемент и невидима психологическа основа. В управленски контекст тези отношения могат да бъдат критичен фактор за организационната устойчивост или, в случай на деструктивни процеси, като основен източник на системен риск. Индивидът действа чрез непрекъснато влизане в многообразни социални взаимоотношения, които детерминират успеха на управленските процеси в мултикултурна среда. Поради тази причина, системният анализ на междоличностната динамика е императив за съвременната мениджърска наука.

Целта на статията е, на основата на анализ на литературни източници да се аргументира значението на междоличностните отношения в управленската архитектура на международната фирма. Чрез прецизен синтез между класически теории и съвременните управленски практики, основани на включени емпирични компоненти, да се докаже идеята, че междоличностните отношения са критичен фактор за постигане на висока организационна ефективност.

Настоящият материал е разработен чрез прилагането на системния и ситуационния подход, които позволяват изследването на междоличностните отношения като динамичен регулатор на управленските процеси. Използван е методът на сравнителния анализ между глобални корпоративни казуси, пречупени през призмата на поведенческата школа в мениджмънта.

1. Междоличностните отношения като свързваща структура в системата на управление

Човекът, разглеждан през призмата на неговата физическа, психическа и социална детерминираност, представлява обект на задълбочен интердисциплинарен анализ. В ерата на високотехнологичните трансформации често се пренебрегва фактът, че човешкият фактор не е изолиран, а съществува в постоянна динамика на разнообразни социални взаимодействия. Историческият поврат в това разбиране настъпва през 50-те

години на XX век с утвърждаването на Школата за човешките отношения (Human Relations Movement). Този период бележи прехода от чисто механистични подходи към управлението към фокусиране върху психологическите аспекти на труда.

Нарастващ брой изследователи и теоретици пренасочват усилията си към изучаване на груповата динамика и мотивацията, което води до извода за критичната роля на междуличностните отношения. Те вече не се разглеждат като страничен ефект от работния процес, а като съществен елемент, който пряко обуславя ефективността и стабилността на организационната структура.

В системата на управление проявлението им е в процеса на функциониране на формалната структура (Каменов, 1998). Тяхното значение като свързваща структура се състои в създаването на подходящ социален климат, като по този начин се създава възможност за пълноценно проявление на професионалните качества на изпълнителите. Възможни са различни комбинации на междуличностни отношения: ръководител – ръководител; ръководител – подчинен; подчинен – подчинен (Каменов, 2003).

Междуличностните отношения са предмет на изучаване от философията, социологията, етиката, психологията, социалната психология, теорията на управлението. В съвременното общество тяхната роля неимоверно нараства. При условията на криза погледите на редица изследователи и практики са насочени към човека и към взаимодействията, в които той влиза и създава. В анализа на управленските процеси централно място заема най-разпространената форма на междуличностни отношения – взаимодействието в диадата „ръководител – подчинен“. Именно този специфичен тип общуване представлява основния фокус на настоящото изследване (Емилова, 2014).

Връзката между мениджъра и неговите сътрудници може да бъде дефинирана като симбиотична по своя характер. Въпреки че в определени контексти терминът „симбиоза“ може да навява асоциации за нездрава свръхзависимост, в настоящата разработка той се използва за обозначаване на органичната взаимна обвързаност и споделения интерес между двете страни. Това твърдение се базира на разбирането, че ключови житейски и професионални потребности се реализират най-пълноценно именно в условията на градивни и положителни взаимоотношения. В този смисъл ефективният управленски процес е пряко следствие от качеството на социалния обмен, при който индивидуалните цели се синхронизират с организационните приоритети.

Съвременните изследвания в сферата на организационното поведение категорично потвърждават, че лидерите в глобалния бизнес все по-

активно мобилизират личния си капитал от контакти за реализиране на корпоративните стратегии. Наблюдава се отчетлива тенденция, при която управленските цели се постигат не само през призмата на официалните йерархични структури, но и чрез стратегическо използване на неформалните връзки в организацията. Тези социални конфигурации са обект на интердисциплинарен интерес, обхващащ направления като социология, психология и антропология. Основният методологичен инструмент за тяхното изследване е социално-мрежовият анализ (Social Network Analysis – SNA). Неговото прилагане в международната фирма позволява диагностика на невидимите организационни процеси и идентифициране на латентни проблеми още в техния зародиш. Чрез визуализирането на тези „скрити“ мрежи, мениджмънтът може да предвиди потенциални кризи и да оптимизира вътрешната комуникация, преди деструктивните влияния да са засегнали официалните бизнес процеси. От друга страна, в контекста на съвременните лидерски стратегии, мениджърите разглеждат междуличностната компетентност не просто като меко умение, а като способност за изграждане на адаптивни екипи, чрез емпатично разрешаване на конфликти и споделена визия (Jordan, 2024).

В управленската теория се приема, че участието на индивидите в официалните структури на международната фирма е продиктувано от рационални мотиви. Както мениджърите, така и служителите влизат във формални организации с ясно дефинирани очаквания, свързани с икономическо възнаграждение, кариерно развитие и социален престиж. Успоредно с това обаче, субектите неизменно се интегрират и в неформални мрежи, чиято мотивационна база е по-комплексна. Тя включва потребност от групова принадлежност, стремеж към взаимна защита и необходимост от пряка емоционална и професионална подкрепа. Анализът на поведението показва, че ръководителите проявяват по-висока степен на целенасоченост при изграждането и използването на тези контакти. Тяхната роля като субекти, дефиниращи стратегическите цели и контролиращи изпълнението им, изисква, те да притежават способността, бързо да идентифицират неформалните връзки в организацията и да ги трансформират в ресурс за оптимизиране на корпоративните резултати.

Тук е важно да се каже, че според най-новите изследвания всяко стандартно отклонение в посока подобряване на междуличностните отношения в екипа води до значимо повишаване на организационната ангажираност, което позиционира социалните връзки като свързваща структура на управленската система (Jerrim & Sims, 2025).

От друга страна обаче, в рамките на организационната динамика често се наблюдава специфична симпатия от страна на подчинените към

ръководството. В научен контекст подобно отношение рядко се интерпретира като напълно безкористно. В повечето случаи то е стратегически ориентирано към постигането на конкретни лични цели или предпочитания. Когато подобна лоялност е симулирана и базирана единствено на очакване за реципрочна изгода, тя неизбежно бива дешифрирана от социалната среда. Това генерира условия за организационна нестабилност и проява на специфични поведенчески симптоми, които могат да нарушат микроклимата и доверието в екипа. Такива могат да бъдат (Каменов, 2002):

- сервилност към хората на властта;
- честа смяна на мненията по важни въпроси;
- липса на способност за отстояване на собствена позиция при решаването на важни проблеми;
- търсене у човека не на неговите лични качества, а на облагите от общественото положение, което заема;
- създаване на псевдоприятелски връзки единствено за лична изгода;
- безскрупулни действия в стремежа за домогване до власт и богатство.

Анализираните поведенчески характеристики очертават специфична архитектура на отношенията между ръководител и подчинен. В научно отношение обаче е критично важно, тези взаимодействия да не се разглеждат като статични величини. За прецизното разбиране на организационната динамика трябва да се имат предвид следните ключови аспекти:

- Транзитен характер на връзките: подобни симбиотични взаимодействия често притежават нетраен характер. Те се влияят от промените в организационната среда, стратегическите цели или личностното развитие на участниците, което може да доведе до тяхното разпадане или трансформация в друг тип социална структура;
- Латентен потенциал за проява: отсъствието на конкретни поведенчески белези у даден служител в настоящия момент не е индикатор за тяхното окончателно липсване. Поведенческият репертоар на индивида е адаптивен и определени характеристики могат да се проявят внезапно под въздействието на специфични външни стимули или промяна в управленския подход;
- Риск от систематизиране на изолирани прояви: съществува обективна възможност за ескалация, при която изолирана или ситуативна проява на даден тип поведение да се трансформира в устойчив модел. В случай че дадена реакция донесе очакваната изгода за субекта, тя се затвърждава и се превръща в

системна характеристика на неговото професионално взаимодействие.

Тук е важно да се отбележи това, че много често ръководители и подчинени сякаш действат срещу собствените си интереси един спрямо друг. Това е аргумент, двете страни да си възвърнат чувството на взаимност. Както посочва К. Каменов – те стоят от двете страни на бариерата (властта) и не гледат в една посока (Каменов, 2003).

Това е причината, междуличностните отношения в организацията да се представят като „невидимата мрежа“, която превръща формалната йерархия в работещ социален механизъм, като осигурява канали за доверие и неформална комуникация, критични за вземането на решения (Neck, Houghton, & Murray, 2023).

Съвременните изследвания върху адаптивното лидерство потвърждават, че емоционалната стабилност на ръководителя е критичен фактор за поддържане на организационната цялост в рискови ситуации. Посочва се, че способността на мениджъра да регулира собственото си поведение и раздразнение служи като „психологическа котва“ за екипа, която предотвратява деструктивните реакции и позволява вземането на адекватни решения под натиск (Heifetz, Linsky, & Grashow, 2023).

От една страна, може да има промяна в подчинените, от друга – промяна в ръководителите, промяна във външната среда и различни комбинации между тях. В тази връзка се пише, че ако отделните хора успеят да се променят, ще се промени развитието на света. Това е наистина една цел, която заслужава да бъде подкрепяна (Харис, 1991).

Представената информация изяснява, че в основата на управленския процес стои специфична взаимозависимост: ръководителят и подчиненият притежават обективна потребност един от друг, като мобилизират значителен ресурс от интелектуална и емоционална енергия за поддържане на това взаимодействие. Тази споделена насоченост е двигател за постигане на индивидуалните и организационните цели. Въпреки своята значимост, реализацията на тази взаимна потребност може да бъде систематично възпрепятствана. Основните деструктивни фактори за подобно „блокиране“ се коренят в нарастващата ситуационна сложност и трудностите в междуличностната комуникация. Всяка организационна система изисква от своите членове впрягането на значителни духовни и физически усилия за реализиране на нейната мисия. Докато формалните правомощия и отговорности са строго дефинирани в организационната структура (щатното разписание и йерархичната схема), неформалните аспекти на общуването често остават извън регулация. Следователно за „усложнена ситуация“ в диадата „ръководител – подчинен“ може да се говори във всеки етап от тяхното взаимодействие. Този феномен е силно

зависим от субективните перцепции и индивидуалните усещания на участниците. Именно субективният характер на тези затруднения ги прави трудни за управление чрез стандартните административни механизми, подчертавайки необходимостта от прилагане на подходи, базирани на емоционалната и културната интелигентност. Това дава правото да се твърди, че комуникациите между ръководител и подчинен са „най-очевидният компонент на комуникациите в една организация“ (Ангелов, 1998).

В този смисъл социалният климат в диадата се явява важен медиатор, който или канализира енергията към конструктивно сътрудничество, или я блокира чрез изграждане на комуникационни бариери, базирани на субективното усещане за несигурност.

Според някои автори „генезисът на междуличностните отношения се инициира още в етапа на формиране на екипа, когато субекти без предварителен социален контакт започват своето взаимодействие. Първоначално връзките се конструират върху прагматичната основа на съвместната дейност, професионалните задачи и формалните изисквания, дефинирани от управлението. В процеса на кохезия (сплотяване) тези взаимоотношения прерастват в по-дълбоки структури, базирани на споделени потребности, ценностни ориентации и емоционална обвързаност. В рамките на тази динамична система всеки член на екипа оказва влияние върху социално-психологическия климат и модифицира поведенческите прояви на останалите участници. Чрез перманентното взаимодействие се реализира разпределяне на ролите, идентифицират се формалните и неформалните лидери и се изгражда специфична нормативна система от правила и етика, споделяна от мнозинството.“ (Крысько, 2014).

Уникалността на междуличностните отношения във всяка международна фирма се детерминира от сложното преплитане на индивидуалните психологически профили и груповата динамика. Разпределението на ролите, специфичният морал и устойчивостта на психологическия климат са пряк резултат от социално-психологическите характеристики на участниците. В приложен аспект благоприятните междуличностни отношения са като катализатор на бизнес взаимодействията, оптимизирайки комуникационните канали и повишавайки общата професионална ефективност. Обратно, дисфункционалните отношения действат като възпиращ фактор на работните процеси, генерирайки напрежение и подкопавайки организационните резултати.

2. Проявления на междуличностните отношения в международна фирма

Управлението на всяка международна фирма изисква интегриране на комплексни организационни структури с динамиката на междуличностните отношения, които пресичат национални и културни граници. В този контекст междуличностните отношения не са просто социален аспект, а стратегически ресурс за постигане на организационна ефективност. Междуличностните отношения служат като механизъм за преодоляване на езикови и поведенчески бариери. Успешното управление зависи от способността за изграждане на доверие (trust-based management) между централата и дъщерните дружества, което минимализира риска от межкултурни конфликти.

В подкрепа на тезата за значението на социалния климат в диадата „ръководител–подчинен“ можем да посочим резултатите от „Проект Аристотел“ на Google. Този проект представлява мащабно вътрешноизследователско проучване на Google, проведено в рамките на няколко години, което анализира динамиката на стотици екипи, за да установи, че ключът към високата ефективност не е в индивидуалните умения на служителите, а в наличието на психологическа безопасност и качеството на междуличностните отношения в групата. Наличието на психологическа безопасност позволява на всеки член на групата да изразява идеите си свободно, без страх от осъждане, което превръща социалния климат в основен двигател на иновациите и колективната ефективност (Duhigg, 2016).

Според някои автори психологическата безопасност не е въпрос на „учтивост“, а на изграждане на климат, в който служителите се чувстват сигурни да поемат междуличностни рискове. Това е критичен фактор, който позволява на международните екипи да се учат от грешките си и да иновират по-бързо от своите конкуренти (Edmondson, 2018).

В управленски аспект това означава, че качеството на междуличностните отношения е определящо за готовността на служителите да поемат инициатива и да споделят иновативни идеи, без страх от негативна санкция.

Изводът от този казус категорично доказва, че в контекста на международните фирми социалният климат не е просто допълващ фактор, а критична свързваща структура, която осигурява стратегическата кохезия на организацията. В условията на висока културна дистанция и географска децентрализация, позитивният социален климат минимализира комуникационната ентропия и позволява на споделените организационни ценности да преодолеят националните специфики. Следователно, за всяка международна фирма социалният климат е предпоставка за превръщането на когнитивното многообразие в конкурентно предимство. Без изграждането

на психологическа безопасност и доверие, институционалните бариери блокират трансфера на знания, което превръща глобалното присъствие от актив в логистичен и управленски товар.

В управленската практика системните нарушения в комуникационния цикъл се явяват основна бариера пред реализирането на взаимните потребности между субекта и обекта на управление. В международна бизнес среда този процес престава да бъде просто технически обмен на данни и се трансформира в инструмент за прецизно управление на мултикултурни филтри. Тук основният извод е, че ефективната комуникация е като стратегически медиатор, който превръща индивидуалната енергия в кохерентен организационен резултат. Чрез кодиране и дешифриране на посланията в контекста на специфични културни норми мениджмънтът активира мотивационните структури на персонала, превръщайки информацията в лост за синхронизиране на стратегическите цели с индивидуалните очаквания.

Проблематиката на културната дистанция при международните фирми се илюстрира най-ясно чрез казуса с корпоративното обединяване на DaimlerChrysler, където подценяването на неформалните мрежи е довело до стратегически провал. Този пример демонстрира, че дори при наличие на фискална синергия липсата на междуличностна интеграция и сблъсъкът между различните организационни култури могат да редуцират пазарната стойност на новата структура. Провалът на стратегическата интеграция между германския йерархичен модел и американския либерален управленски стил подчертава извода, че социалният капитал и доверието са критични променливи, които определят успеха или колапса на международните бизнес взаимодействия. В подкрепа на казаното се явяват и някои съвременни анализи, които преразглеждат провала на DaimlerChrysler, като подчертават, че критичният недостиг на доверие между немските и американските мениджъри е бил задълбочен от т.нар. „институционална дистанция“. Тук неуспехът при синхронизирането на неформалните управленски стилове е довел до масово напускане на ключови кадри, което е ерозирало иновационния потенциал на организацията още в първите години след обединяването (Riach & Schneider, 2022).

От този пример става ясно, че международните фирми разчитат на ефективен обмен на ноу-хау. Този процес е пряко зависим от качеството на неформалните мрежи в организацията. От това следва, че докато някои класически модели на комуникация разглеждат процеса предимно като техническа трансмисия на данни, съвременната управленска наука настоява, че общуването в международната фирма е процес на съвместно изграждане на смисъл. Критичният анализ показва, че грешките при DaimlerChrysler не са в техническото „предаване“ на заповеди, а в

разминаването на социалния контекст, в който тези заповеди се интерпретират.

По наше мнение, за да се избегне стратегическият колапс при транснационални сливания (подобно на казуса DaimlerChrysler), съвременният глобален мениджмънт следва да интегрира *Социално-мрежов анализ* (SNA) като инструмент за мониторинг на неформалната интеграция. В контекста на международната фирма SNA позволява картографиране на трансграничните информационни потоци и идентифициране на т.нар. „културни брокери“ – служители, които притежават висок социален капитал и капацитет да свързват изолирани „комуникационни острови“ в различните национални офиси. Чрез този аналитичен подход се демаскират скритите бариери пред трансфера на знания, които стандартната организационна схема не може да улови, осигурявайки реална софтуерна и социална спойка между хетерогенните структури на глобалната организация.

В специализираната литература се среща научен дебат между привържениците на либералния модел на психологическа безопасност (Edmondson, 2018) и защитниците на традиционния германски модел, базиран на ясна йерархия и процедурен контрол (Lewis, 2018). Критичното сравнение разкрива следния парадокс: докато Google доказва, че свободата на изразяване стимулира иновациите, в случаи като DaimlerChrysler се вижда, че липсата на предварително съгласувана комуникационна дисциплина може да доведе до хаос. Анализът предполага, че за международната фирма оптималният вариант не е изборът на единия модел, а техният хибриден синтез.

С избора на тези два казуса, продиктуван от метода на сравнителния анализ, се цели да се покаже как единият описва успеха при висока психологическа безопасност, а другият – стратегическия провал при културна несъвместимост. Поради тази причина, за да бъде конкурентоспособна, международната фирма трябва не само да инвестира в ИТ системи за управление на знанието, но и активно да насърчава възникването на неформални групи от професионалисти, обединени от общ интерес, които споделят опит отвъд границите на своите отдели. В този случай процесът на формиране на междуличностни отношения се реализира чрез системни междуличностни взаимодействия. Тяхното развитие се инициира като адаптивен отговор на социално-психологическите изисквания на средата. В резултат на това взаимодействията придобиват подчертано реципрочен характер, прераствайки в устойчиви системи от взаимни отношения, които дефинират стабилността на организационната структура (Журавлева, 2002).

Междупличностните отношения оказват влияние върху индивида във всички етапи от неговата социализация и професионална реализация във всяка международна фирма. Нивото на емоционално удовлетворение и капацитетът за личностно израстване са пряко детерминирани от характера на социалните взаимодействия, в които субектът е перманентно ангажиран. В този смисъл, удовлетвореността от социалния статус и качеството на връзките в групата служат като ключов индикатор за степента на социална адаптация на личността. Кариерното развитие в международните фирми изисква преди всичко високо ниво на професионализъм, както и постоянство, лични и професионални стремежи и т.н. Междупличностните отношения в организация от такъв тип действат като катализатор и предпоставка, оказвайки положително влияние върху кариерата на всеки служител. Всички личностни черти са от съществено значение за кариерното развитие. Не бива да се пренебрегва и фактът, че в повечето международни фирми се срещат и служители, които не гледат на кариерното развитие като цел, тъй като вярват, че им липсват възможност, потенциал и желание. За този тип служители обаче благоприятните междупличностни отношения са особено предпочитание за работа в дадената международна фирма, от която са напълно доволни. Те биха предпочели да останат с настоящия си екип, отказвайки се от повишение или преместване в друг отдел.

Проучените казуси в статията потвърждават, че междупличностната динамика не е изолиран психологически феномен, а фактор, който може да ускори или да блокира стратегическото развитие на международната фирма.

Всичко това позволява да се направят и следните по-важни изводи:

Първо, в условията на глобализация социалният капитал, формиран чрез устойчиви междупличностни отношения, се утвърждава като критичен фактор за пазарна устойчивост. Той осигурява уникално конкурентно предимство, което е трудно имитируемо и гарантира организационна гъвкавост при пазарни шокове.

Второ, реалната организационна динамика в международната фирма се детерминира от неформалните мрежи, а не само от йерархичната рамка. Ефективното управление изисква интегриране на тези „невидими“ структури в процесите на вземане на решения и стратегическо планиране.

Трето, взаимодействието в диадата „ръководител – подчинен“ е основен източник на системен риск в мултикултурна среда. Неуспешното управление на когнитивните и културни филтри в тази връзка води до организационна ерозия и компрометира изпълнението на управленските цели.

Четвърто, ефективността на международните екипи е пропорционална на нивото на психологическа безопасност. Организационният климат, в който липсва страх от санкция при грешка, е задължителна предпоставка за развитието на иновационния потенциал на корпорацията.

Пето, комуникационният цикъл в управлението трябва да функционира като инструмент за психологическа синхронизация, а не само за технически трансфер на данни. Това позволява, наднационалните цели да бъдат успешно усвоени от персонала на локално ниво.

Шесто, съвременното управление на международни структури налага използването на инструменти за социална диагностика като *Социално-мрежовия анализ (SNA)*. Това осигурява обективна база за оптимизиране на екипното взаимодействие и превенция на комуникационни бариери в децентрализирани организации.

Обобщавайки казаното, може да се посочи това, че успешното управление на международната фирма е в пряка зависимост от личностните характеристики на ръководителя, сред които умерената общителност и психологическата уравновесеност заемат централно място. Екстремните прояви в тези направления често генерират психологически бариери, които възпрепятстват пълноценната изява на личността и нарушават организационния климат. Макар тази тенденция да не е абсолютен „категоричен императив“, тя очертава устойчива линия в професионалното развитие, която гарантира стабилност в динамичните взаимоотношения между ръководител и подчинен.

Заключение

От така направения анализ е видно, че ролята на междуличностните отношения в управлението на една международна фирма е определяща за нейната пазарна устойчивост. Те служат като механизъм за преодоляване на културната дистанция, проводник на ключови знания и основа за изграждане на доверие в условия на териториална децентрализация. Без интеграцията на тези социални и психологически аспекти всяка управленска стратегия остава формална и лишена от жизнеспособност в динамичната глобална бизнес среда. От друга страна, ефективността на междуличностните отношения, в управлението на една международна фирма, е пряко зависима от качеството на комуникационния цикъл. В международна среда кодирането и дешифрирането на послания е усложнено от езикови и културни филтри. Когато комуникацията между ръководител и подчинен е нарушена, взаимната потребност остава нереализирана, което води до организационна ерозия. Точно тук ролята на мениджъра е да

превърне комуникационния процес от прост обмен на данни в инструмент за психологическо въздействие. От това следва, че правилно изградените отношения активират вътрешните мотивационни структури на служителите, превръщайки индивидуалното усилие в колективен успех. В най-добрия случай междуличностната динамика действа като катализатор, който синхронизира субективните усещания на персонала с обективните цели на международната фирма.

Използвани източници

- Ангелов, А. (1998). *Основи на мениджмънта*. София: Тракия – М.
- Емилова, И. (2014). Проявления на междуличностните отношения в организацията. *Бизнес управление*(2), 6.
- Журавлева, А. (2002). *Социальная психология. Учебное пособие*. Москва: ПЕР СЭ.
- Каменов, К. (1998). *Мениджмънт*. Велико Търново: Абагар.
- Каменов, К. (2002). *Поведение в управлението*. Велико Търново: Абагар.
- Каменов, К. (2003). *Управленския процес*. Велико Търново: Абагар.
- Крысько, В. (2014). *Социальная психология*. Москва.
- Харис, Т. (1991). *Аз съм добър, ти си добър*. София: Наука и изкуство.
- Duhigg, C. (2016). *Smarter Faster Better: The Secrets of Being Productive in Life and Business*. Random House.
- Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Heifetz, R., Linsky, M., & Grashow, A. (2023). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.
- Jerrim, J., & Sims, S. (2025). Interpersonal relationships and organisational commitment. *Journal of Education for Teaching*, 51(1), 48.
- Jordan, J. (2024). Interpersonal and intrapersonal leadership competencies: an interpretative phenomenological analysis. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 12(2), 118.
- Lewis, R. (2018). *When Cultures Collide: Leading Across Cultures (4th ed.)*. Nicholas Brealey Publishing.
- Neck, C., Houghton, J., & Murray, E. (2023). *Organizational Behavior: A Skill-Building Approach (3rd ed.)*. SAGE Publications.
- Riach, J., & Schneider, M. (2022). The DaimlerChrysler takeover failure revisited from a varieties-of-capitalism perspective. *Cross Cultural & Strategic Management*, 29(3), 553.

Здравко Любенов е доцент, доктор по икономика в катедра „Международни икономически отношения“, факултет „Мениджмънт и маркетинг“, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов, България. **Научни интереси:** международен бизнес и интернационализация, моделиране на експортната ориентация, управление на международното субконтракторство, международна производствена специализация, управление на човешките ресурси, дигитална икономика и европейска интеграция.

ORCID ID: 0009-0009-7920-6629

Галина Гатева – Христова е докторант в катедра „Мениджмънт“, факултет „Мениджмънт и маркетинг“, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов, България. **Научни интереси:** поведенчески аспекти на мениджмънта, организационно поведение и организационна култура, комуникация и отношения в организацията.