

## Умно търгуване в променящия се свят: сценарии за бъдещето на търговията и отражението им върху бизнеса



Автор: Христина Каспарян,  
Директор на ЦИНТРА, БСК  
Декември 2025 г.

Неведнъж вече институции, експерти и анализатори са коментирали, че в момента тече огромна глобална системна трансформация. Поводът е, разбира се, безпрецедентната технологична надпревара, предефинираща организацията и функционалността на почти всички системи – от бизнес екосистемите и стандартите до социалните отношения. Глобалните вериги на доставки и световната търговия често са фон на случващото се, като в момента те са инструмент за налагане на влияние и получаване на предимства в технологичната надпревара. Залогът е бъдещето на търговията или начинът и новите правила, на които тя ще се подчинява.

В този анализ предлагаме 5 сценария за развитие, които бяха представени от екипа на Българската стопанска камара по време на годишната конференция на най-голямата мрежа за подкрепа на бизнеса в света – Enterprise Europe Network, проведена през ноември 2025 в Олборг, Дания. Те са полезни както като отправна точка за дългосрочно стратегическо планиране, така и като средство за базова ориентация относно бизнес подходите и действията на корпоративните играчи. Разбира се, не можем да гарантираме, че точно те ще се развият и че, ако се развият, то ще бъде по точно този начин, който сме описали. Нито пък може да се гарантира, че те са единствените възможни. Това, което можем да кажем е, че в тяхната основа стоят ясно определени и открояващи се сигнали и двигатели на промяна и че те не са статични.

*Автор: Христина Каспарян, директор ЦИНТРА, БСК*

# СЪДЪРЖАНИЕ

Сценарий 1:.....	3
Сценарий 2.....	4
Сценарий 3.....	6
Сценарий 4.....	8
Сценарий 5.....	9
Вместо заключение.....	10

# Сценарий 1:



Това е ситуацията, в която се намира днес глобалната търговия. Наблюдаваме все повече индивидуални действия на големите играчи и заобикаляне на правилата на СТО. Предпочитанието за двустранни сделки и преговорите от позицията на силата ще се задълбочават и колкото повече се ожесточава глобалната технологична надпревара, свързана с изкуствения интелект и квантовите технологии, толкова по-отчетлива ще става фрагментацията на търговията, надпреварата за ресурси и използването на търговията като средство за налагане на контрол чрез тарифни ограничения, санкции, но и субсидии за подsigуряване на търговски предимства.

Този сценарий не е от вчера и се развива през последните поне 10 години, като той става все по-видим след covid вълната и геополитическото напрежение. Това положение ще се запази през следващите поне 5 до 10 години, като е възможно да се задълбочи и изостри. За бизнеса това е изключително лоша новина, тъй като несигурността на веригите на доставки ще нараства и оттам и разходите. Компаниите могат да избират между няколко варианта:

1. Да останат на брега на блатото и да изчакат то да пресъхне под натиска на промените. Тази стратегия е добра за компании, ориентирани към вътрешния пазар и неразчитащи на доставки на суровини от трети страни. Ограниченията на тази стратегия са очевидни, тъй като това означава липса на перспективи за растеж на бизнеса, освен в онези държави, които разчитат на многобройно население и силно вътрешно потребление.
2. Да поемат непремерен риск заради краткосрочни моментни ползи с доставчик или пазар от конкурентен геополитически блок и да бъдат изядени от алигатор или да потънат в блатото на високите тарифи, санкциите и търговските рестрикции.

3. Да влязат в блатото самостоятелно, закачайки се на гърба на един от алигаторите. Това е печеливш избор за компании, които са ориентирани предимно към един от конкуриращите се геополитически блокове или чиито доставки зависят от някой от големите играчи.
4. Да прекосят блатото като част от „стадо“. Разбира се, по пътя към отсрещния пазар ще има жертви и препятствия, но като цяло множеството успешно ще излезе на отсрещния бряг. Този стратегически подход с всичките си условности е наличен за европейския бизнес при положение, че отделните държави от ЕС блока успеят да видят и разберат взаимната си изгода и оставят вътрешната конкуренция в ЕС на заден план.
5. Да прелетят над блатото и успешно да се приземят на нов пазар. Разбира се, това е стратегията за компаниите, които залагат на нишови продукти и услуги, на иновации и органичен растеж чрез развойна дейност и защитена интелектуална собственост. Опасностите тук произтичат от засилващия се индустриален шпионаж между конкуриращите се търговски блокове и законодателните рестрикции.

Добрата новина е, че това е неустойчиво междинно състояние и то ще приключи в момента, в който някой от големите геополитически и/или корпоративни играчи вземе явно надмощие и започне да диктува стандартите и правилата на търговията, които останалите не могат да си позволят да пренебрегват.

## Сценарий 2



Тази ситуация се развива на два етапа:

1. Вътрешна консолидация между държавите в големи сплотени търговски блокове, вътре в тези блокове се търгува свободно, като членовете съгласуват в блока тарифи, стандарти, правила за уреждане на спорове.
2. Външна конкуренция – страните в блоковете избират да договарят търговските си споразумения като блок, а не поотделно, като постепенно се оформят няколко големи блока и те преговарят помежду си.

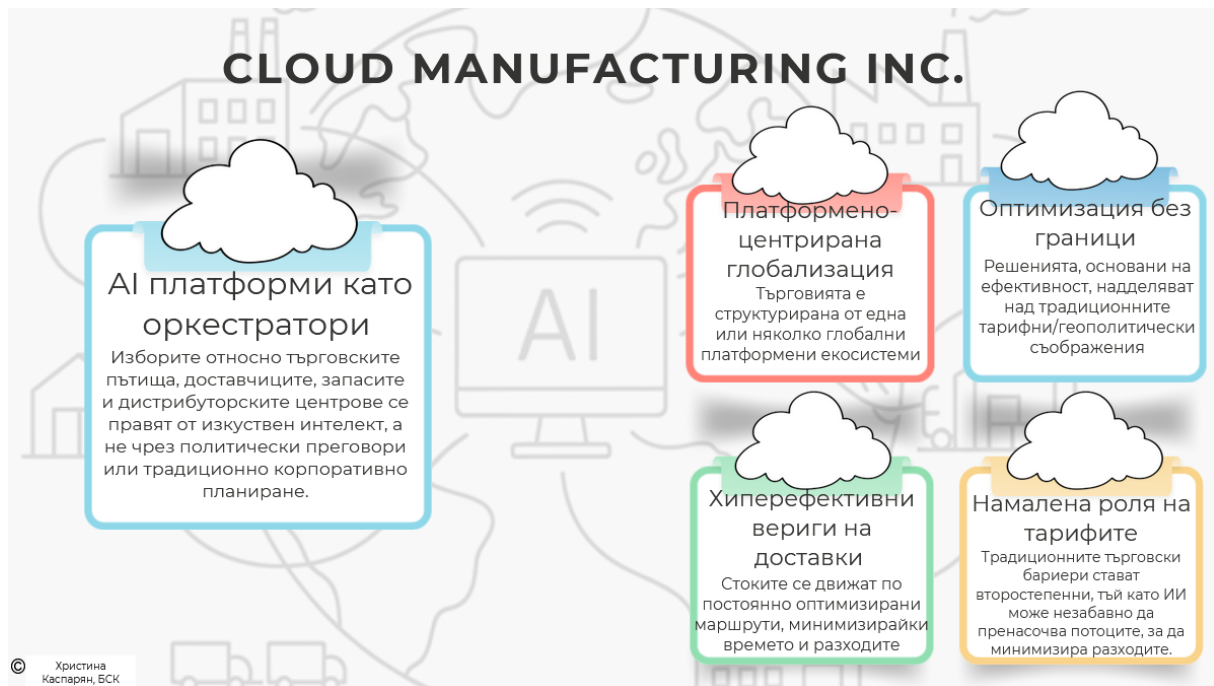
Като се има предвид, че ЕС с неговия Единен вътрешен пазар на практика е най-големият и най-завършеният търговски блок в света и отдавна сключва търговските си споразумения с отделни държави точно като търговски блок, ясно е, че развитието на подобен сценарий е изгодно за него. През 2023 година, например, по данни на множество източници, вътрешната търговия на ЕС е на стойност над 5.9 трилиона долара, като оставя далеч назад търговията между конкурентните блокове в Азия, Северна и Южна Америка, които освен всичко останало съвсем не показват такова ниво на сплотеност и интеграция, каквото има Единният вътрешен пазар с всичките му несъвършенства и текущи дефицити.

От гледна точка на развитие на този сценарий споразумението за свободна търговия между ЕС и Меркосур е от изключителна важност и с глобално значение и поради факта, че то е първото споразумение между два търговски блока, а не между отделни държави или между един търговски блок с отделна държава. Ако то заработи сравнително бързо и гладко, би оформило най-голямото пространство за свободна търговия в света.

Този сценарий е може би най-печеливият за предприятията на територията на ЕС. Той обаче изисква като бизнес стратегия пренареждане на веригите на доставки с поглед към държавите от Меркосур. Това се отнася в голяма степен за България, чийто търговски обеми и инвестиции с тези държави е твърде скромен на фона на възможностите.

Сценарият предполага и рискове, свързани с фрагментация на световната търговия и налагане на тарифи и различни стандарти за съответствие между блокове, които нямат търговски споразумения и се конкурират. Най-големите губещи обаче ще бъдат онези държави, които решат да пазят неутралитет и не се присъединят към нито един блок, както и онези, които не са непременно неутрални, но искат „да са добре с всички“, тъй като поради фрагментацията между конкуриращите се блокове, това ще излезе изключително скъпо за бизнеса в тези държави, особено за малките и средните предприятия, които нямат ресурс да откриват и да поддържат бизнес в държави от конкуриращи се блокове.

## Сценарий 3



При този сценарий една или няколко глобални системи с изкуствен интелект управляват производствените, дистрибуционните и логистичните потоци въз основа на ефективност, оптимизация на разходите и времето. Решенията са автоматизирани и изборът на търговските пътища, доставчиците, запасите и дистрибуторските центрове се правят от изкуствен интелект, а не чрез политически преговори или традиционно корпоративно планиране.

Това на практика ще означава производствена оптимизация, ориентирана към индивидуалните потребности и изисквания, каквато е трудно да си представим. Потребителите ще поръчват продуктите си на платформа с изкуствен интелект и ще ги получават, но на тях няма да пише "Made in...", а ще пише "Made by Cloud Manufacturing Inc.". Търговията вече няма да бъде структурирана от държави или блокове, а от платформени екосистеми (публични, частни или хибридни). Данните в реално време за производството, потреблението, доставката и ресурсите са гръбнакът на системата и са ключова търговска инфраструктура.

При този сценарий търговията се отличава с непознато до момента ниво на хиперэффективност, динамично незабавно свързване на производители и купувачи по целия свят и точност на прогнозирането на търговските потоци, при което алгоритмите предвиждат търсенето, коригирайки производствените и търговските потоци, преди да възникнат недостиг или излишък.

Основните черти на такъв тип търговия са:

1. Децентрализирано производство: изкуственият интелект координира и разпределя производството в множество региони, за да реагира на промените в търсенето.

2. Система Just-in-Time 2.0, отличаваща се с изключителна ефективност, тъй като запасите са сведени до минимум, а проблемите с логистиката се коригират непрекъснато в реално време.
3. Глобална прозрачност и видимост на веригата за доставки за всички участници, намаляваща несигурността и транзакционните разходи.
4. Намалена роля на тарифите: традиционните търговски бариери стават второстепенни, тъй като изкуственият интелект може незабавно да пренасочва търговските потоци, за да минимизира разходите.
5. Пренастройка на пазара, тъй като цените и търговските пътища ще се колебаят въз основа на непрекъснатата оптимизация, задавана от алгоритмите.

Печелившите от такъв развой са на първо място технологичните гиганти и държавите, контролиращи платформите и моделите с изкуствен интелект и потоците от данни. Производителите от цял свят, които рано се усетят и се свържат по този начин в такава платформа също ще спечелят, както и потребителите, които ще получават по-бързо стоки от цял свят, високо персонализирани и отговарящи на всичките им прищевки.

Губещи биха били държавите, разчитащи на квоти, тарифи или политически натиск върху търговията, както и неефективните индустрии, разчитащи на държавен протекционизъм, тъй като платформите биха ги заобиколили веднага. Малките производители, които не са част от платформа също биха загубили, но при тях не бива да се подценява потенциалът за възникване на съпротива срещу платформите и предпочитанията на част от потребителите точно към такива производители.

Рисковете при този сценарий са свързани с концентрацията на власт, загубата на суверенитет и контрол от страна на държавите върху световната търговия, уязвимост на кибератаки, изключване от световната търговия на по-слабите икономики, които не покриват изискванията за ефективност на алгоритмите.

Колкото и невероятно да звучи, този сценарий е напълно възможен, при положение, че поне една от световните суперсили в момента има точно такава стратегия за реорганизация на световната търговия, да не говорим и за поне един от световните технологични гиганти. Реализацията на тези стратегии преминава през акумулиране на потребителски данни, включително лични и финансови, в огромни мащаби. Ето защо търговските блокове и държавите, които имат планове да участват в такава надпревара и да контролират бъдещето на производството, задължително трябва да обърнат внимание на защитата на масивите си от данни.

Това означава, че малките и средните предприятия във всички държави предстои да направят много важен стратегически избор за начина, по който техните продукти и услуги ще продължат да достигат до потребителите. Не на последно място, те ще трябва да преценяват и рисковете, свързани с индустриален шпионаж и да изграждат своята корпоративна култура на сигурност.



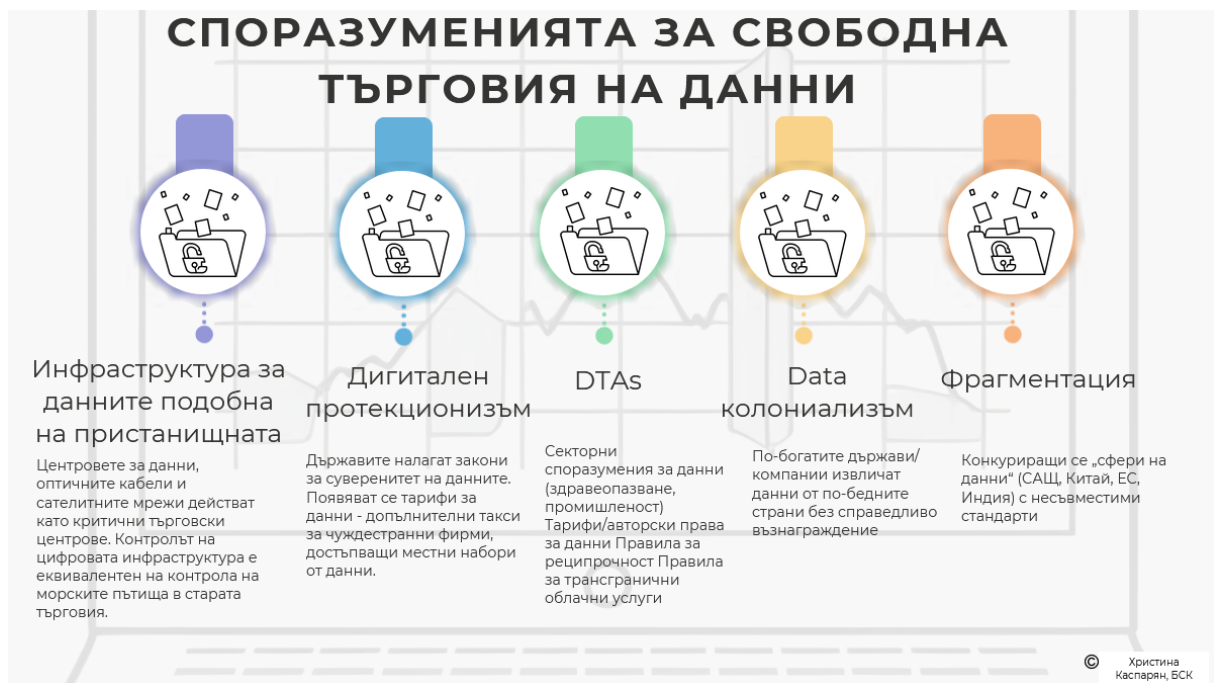


Ако технологиите с изкуствен интелект се съчетаят с блокчейн, то световната търговия се придвижва в изключително интересна авангардна посока: автоматизация на търговските споразумения. Това на практика означава, че те биха се превърнали в умни договори върху блокчейн с автоматично приложение на договорените клаузи относно тарифи, квоти, стандарти, произход и наложени мита. При тях отпада необходимостта да се решават дълги търговски спорове, а нарушенията на клаузите се изпълняват автоматично и веднага според постигнатите договорки.

При такъв сценарий самите търговски преговори биха изглеждали по коренно различен начин, а основните играчи в такива преговори изобщо няма да са политиките и дипломатите, а разработчиците на кодове и юристите. При него прозрачността на световната търговия достига невъобразими нива, тъй като всяка транзакция се регистрира в блокчейн регистър и се осигурява пълна проследимост на стоките (произход, път, съответствие с трудовите/екологичните стандарти).

Печелившите от такъв развой са и фирмите, и потребителите, но най-големите губещи са дипломатите и държавните администрации. Съществува и реален риск кодът да фаворизира големите търговски играчи, да се загуби гъвкавостта при решаването на спорове поради това, че политическите преговори минават на заден план. Рискът от фрагментация остава и при този сценарий поради конкуриращи се блокчейн системи.

Това обаче е един от най-благоприятните сценарии за бизнеса, тъй като административната тежест намалява драстично и се подпомага изсветляването на икономиката.



Настоящите търговски споразумения вече включват глави и клаузи, свързани с дигитализацията, но не е далеч моментът, в който ще започнат преговори за самостоятелни търговски споразумения относно данните. Центровете за данни и оптичните мрежи вече са жизненоважна и необходима търговска инфраструктура. Суровите данни, обработените данни и извлечените от тях анализи се превръщат в основната търгувана стока в световен мащаб. Глобалните вериги за създаване на стойност бързо се преобразуват в такива изградени върху данни и държавите вече се конкурират в производството, усъвършенстването и монетизирането на огромни потоци от данни. Държавите или корпорациите с най-големите, най-чистите или най-разнообразните набори от данни все повече ще доминират в световната икономика. Потоците от данни (потребителски, промишлени, научни, екологични, здравни, военни) се купуват, продават, отдават под наем и търгуват, а цените се определят от недостига, уникалността и качеството на наборите от данни.

Индустрия за рафиниране на данни ще е най-ключовата, а фирмите специализирани в почистването, етикетирането и обогатяването на суровите данни ще се котира най-високо. „Продуктите от рафинирани данни“ (набори от данни, готови за изкуствен интелект, прогнозни модели) все повече ще се превръщат в първокласен износ.

При такава търговия киберсигурността, криптирането и спазването на поверителността ще са новият митнически и граничен контрол на търговията с данни, а шпионажът и кражбата на данни са новият модел на контрабанда.

На масата за преговори на такива търговски споразумения редом с представителите на администрацията на самите държави или търговски блокове неминуемо ще стоят и големите технологични компании, доставчици на инфраструктура и оператори на платформи с изкуствен интелект, тъй като те контролират по-голямата

част от потоците от данни. Споразуменията биха обхванали достъпа до пазара, който може да използва чии данни и при какви условия, тарифите и авторските права, поверителността, сигурността, защитата на човешките права, правилата за реципрочност, т.е. достъп само ако данните се споделят обратно. Преговорите могат да се провеждат дори чрез алгоритмични договори (интелигентни договори), които автоматично измерват и таксуват потоците от данни през границите.

При такъв развой тежките решения се отнасят до противоположните интереси на гражданите и на правителствата. Едните ще искат да запазят своите лични пространства, докато другите ще искат да ги монетизират. Фрагментацията и при този сценарий е неизбежна, т.е. рисковете от различни конкуриращи се „сфери на данни“ с несъвместими стандарти са реални. В допълнение, търговските спорове много лесно могат да прераснат в кибервойни с атаки срещу инфраструктурата за данни.

Дори на пръв поглед да отваря огромни възможности за растеж и нови бизнес модели, този сценарий крие множество рискове и неговото развитие остава заложник на изхода от глобалната технологична и геополитическа надпревара.

## Вместо заключение

Независимо дали някой от тези или съвсем други сценарии и възможности ще се развият през следващите години, едно е ясно – ролята на СТО ще се предефинира и ще се промени из основи. При всички случаи в следващите минимум 10-15 години бизнесът ще плува в много бурни води с множество водовъртежи. Несигурността и непредвидимостта на доставките се превръща в ежедневие. Затова по-дългосрочният стратегически поглед ще е от съществено значение за позиционирането и вземането на решения не само за администрацията, а и за всички предприятия с амбиции за растеж на международните пазари.