ФИРМЕНА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ И МЕЖДУНАРОДНИ ТЪРГОВСКИ ОТНОШЕНИЯ В ЕПОХАТА НА ГЛОБАЛНА НЕСИГУРНОСТ

Перспективи и стратегии за устойчиво развитие



Под общата редакция на доц. д-р Драгомир Илиев

Академично издателство „Ценов“
Свищов
2026

ФИРМЕНА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ И МЕЖДУНАРОДНИ ТЪРГОВСКИ ОТНОШЕНИЯ В ЕПОХАТА НА ГЛОБАЛНА НЕСИГУРНОСТ

Перспективи и стратегии за устойчиво развитие

Колективна монография

Под общата редакция на
доц. д-р Драгомир Илиев

Академично издателство „Ценов“
2026

Настоящата колективна монография е разработена и публикувана с подкрепата на Института за научни изследвания към Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов по Проект ИП2-2025: *„Предизвикателства пред фирмената интернационализация и външнотърговските отношения в условия на глобална несигурност“* с ръководител доц. д-р Драгомир Илиев.

Всички права запазени. Нито една част от тази книга не може да бъде размножавана, обработвана със системи за съхранение на информация или предавана по каквито и да е начини, включително фото копиране, без писменото разрешение на издателя.

Настоящото издание не е предназначено за продажба и всяка продажба и препродажба се разглежда от издателя като нарушаване на авторските права.

Рецензенти:
Проф. д-р Галина Захариева
Проф. д-р Светослав Илийчовски

© Академично издателство „Ценов“, 2026

Достъпно на | Available at: dlib.uni-svishtov.bg/handle/10610/5375

DOI: doi.org/10.58861/tae.mono.PZKY5014

ISBN: 978-954-23-2694-6

СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ …… 7

ЧАСТ ПЪРВА …….. 11
ГЕОИКОНОМИЧЕСКА НЕСИГУРНОСТ, РЕГИОНАЛНА ИНТЕГРАЦИЯ И УСЛОВИЯ ЗА МЕЖДУНАРОДНА ТЪРГОВИЯ

Глава 1. …… 12
Теоретичен и литературен обзор: ефективността на икономическите санкции в съвременната геоикономическа динамика

Георги Витков

Проследява дебата за ефективността на санкциите и ролята на търговските и финансовите мрежи при ограничаване на достъпа до ресурси.

Глава 2. …….. 21
Протекционизъм и регулаторни бариери в условията на глобална несигурност: отражение върху енергийния преход и пазарната интеграция в Европейския съюз

Жени Антонова

Разглежда европейските регулаторни инструменти, стратегическите зависимости и отражението им върху енергийния преход и пазарната интеграция.

Глава 3. ……. 51
Динамика на преките чуждестранни инвестиции в контекста на Африканската континентална зона за свободна търговия

Анита Йорданова

Анализира динамиката на преките чуждестранни инвестиции в седем държави след ранната ратификация и началото на търговията по AfCFTA.

Глава 4. …….. 76
Общият говорим език и двустранният износ на европейските страни

Маргарита Михайлова, Драгомир Илиев

Оценява връзката между езиковата свързаност и двустранния стоков износ на 36 европейски страни през 2012-2024 г. и съпоставя резултатите по региони.

ЧАСТ ВТОРА …….. 88
ДОСТЪП ДО МЕЖДУНАРОДНИ ПАЗАРИ И ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ

Глава 5. …… 89
Дигиталната интернационализация като фактор за устойчивост на предприятията в условията на глобална несигурност

Невин Ангелова

Изследва електронните продажби, платформите и облачните услуги като средства за пазарен достъп, диверсификация и устойчивост.

Глава 6. …….. 105
Образованието като фактор за развитие на дигитални способности и международна конкурентоспособност на МСП в условията на платформена икономика

Юксела Брахимбашева

Изяснява как образованието и обучението подпомагат изграждането на дигитални способности и международната конкурентоспособност на МСП.

Глава 7. …… 127
Сезонният недостиг на кадри в туризма и ролята на работниците от трети държави

Ивайло Петров

Анализира кадровия недостиг в българския туризъм и условията, при които наемането на работници от трети държави подпомага сезонната заетост.

ЧАСТ ТРЕТА ……. 176
УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЦЕСИТЕ И МЕЖДУНАРОДНИТЕ ПАРТНЬОРСТВА

Глава 8. …….. 177
Форми и механизми за адаптация на външнотърговските връзки към глобалната несигурност

Здравко Любенов

Разглежда как геополитическият риск и логистичните сътресения променят външнотърговските връзки. Съпоставя механизмите за адаптация, сред които диверсификацията, регионализацията и преструктурирането на веригите за доставки.

Глава 9. ……. 190
Управление на процесите, измерване на ефективността и оптимизация на ресурсите в международните компании

Веселин Михайлов

Предлага рамка за измерване на процесната ефективност, управление на капацитета и оптимизация на ресурсите в международните компании.

Глава 10. …… 212
LEAN SIX SIGMA като инструмент за оптимизация на бизнес процесите в условията на глобална несигурност

Веселин Михайлов

Представя цикъла DMAIC и инструменти за намаляване на загубите, вариациите и дефектите в бизнес процесите.

Глава 11. …… 229
Финансови модели и механизми за разплащане в международните аутсорсинг партньорства

Веселин Михайлов

Съпоставя модели за ценообразуване и разплащане и разглежда договорните и финансовите рискове при международния аутсорсинг.

ЗА АВТОРИТЕ …… 241

Глава 5
ДИГИТАЛНАТА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ КАТО ФАКТОР ЗА УСТОЙЧИВОСТ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА В УСЛОВИЯТА НА ГЛОБАЛНА НЕСИГУРНОСТ

Невин Ангелова

Увод

Дигиталните технологии съществено променят условията, при които предприятията осъществяват международна дейност. Електронната търговия, дигиталните платформи, облачните технологии и информационните системи предоставят нови възможности за достигане до чуждестранни пазари, взаимодействие с международни партньори и координация на трансгранични операции. Тези процеси влияят както върху традиционните модели на интернационализация, така и върху способността на предприятията да реагират на промени във външната среда.

Международната икономическа среда същевременно се характеризира с геополитически противоречия, търговски ограничения, нарушения във веригите на доставки и променящи се регулаторни изисквания. Световната търговска организация подчертава значението на международната интеграция и диверсификацията за икономическата устойчивост, както и рисковете от геоикономическа фрагментация (WTO, 2023). Това налага преосмисляне на стратегиите за международно присъствие отвъд критериите за краткосрочна ефективност.

Дигитализацията може да намали част от информационните и организационните ограничения пред интернационализацията, особено при малките и средните предприятия (Bargoni et al., 2024). Наред с това възникват зависимости от технологични доставчици, онлайн платформи, информационна инфраструктура и нормативни режими. Следователно дигиталната интернационализация трябва да се разглежда не само като

средство за пазарна експанзия, но и като потенциален фактор за адаптация, чието въздействие не е еднозначно.

1. Дигитализацията и трансформацията на фирмената интернационализация

Фирмената интернационализация представлява процес на разширяване на стопанската дейност отвъд националния пазар чрез износ, международно сътрудничество, лицензиране, инвестиции и други форми на трансгранично присъствие. Традиционните подходи поставят акцент върху натрупването на пазарни знания, увеличаването на международните ангажименти и преодоляването на географската и институционалната дистанция. Дигиталната икономика променя част от тези предпоставки, без напълно да обезсилва значението им.

Дигиталната трансформация е по-широк процес от внедряването на отделни информационни технологии. Виал (Vial, 2019) я свързва с промени в начина на създаване на стойност, организационните структури и реакциите спрямо външната среда. Технологичните решения придобиват стратегическо значение, когато са съчетани с адаптиране на процесите, компетентностите и управленските практики.

В международния бизнес електронните канали за продажба, дигиталният маркетинг, онлайн платформите и системите за комуникация могат да намалят разходите за търсене на партньори, пазарно проучване и обслужване на чуждестранни клиенти. Това е особено важно за предприятията с ограничени финансови и човешки ресурси, за които физическото присъствие в друга държава често предполага значителни първоначални инвестиции. Баргони и др. (Bargoni et al., 2024) систематизират взаимовръзката между дигитализацията и международното развитие на малките и средните предприятия.

Дигиталната интернационализация позволява международното присъствие да се развива чрез бизнес модели, които не изискват непременно собствени материални активи във всяка приемаща държава. Електронните платформи свързват продавачи и купувачи от различни национални пазари, а някои дигитални услуги могат да бъдат предоставяни трансгранично при относително ниски допълнителни

разходи. Тези предимства обаче зависят от характеристиките на продукта, логистиката, платежната инфраструктура и приложимите правила.

Аутио (Autio, 2017) акцентира върху стратегическите възможности на предприемаческата интернационализация, включително необходимостта от експериментиране и адаптация на международните бизнес модели. От тази перспектива международното развитие не се свежда до еднократно решение за навлизане на пазар, а предполага учене, изграждане на способности и последващо приспособяване към средата.

Дигиталните технологии могат да подпомагат както първоначалното навлизане, така и последващото управление на международната дейност. При навлизането водещи са достъпът до информация и потребители; при развитието на присъствието нараства значението на координацията, анализа на данни и управлението на партньорствата. Облачните технологии и интегрираните системи улесняват обмена на информация между географски разпределени звена и могат да ускорят вземането на решения.

Полезно е аналитичното разграничение между дигитализация на международната дейност и дигитална интернационализация. Първото понятие обхваща използването на технологии за подпомагане на съществуващи трансгранични операции, а второто поставя дигиталните канали и ресурси в основата на самото международно навлизане и развитие. В практиката двата процеса често протичат едновременно.

От гледна точка на устойчивостта дигитализацията може да улесни пренасочването на продажби, наблюдението на пазарни промени и дистанционната координация при ограничения върху физическото взаимодействие. Същевременно високата дигитална интеграция поражда зависимости от инфраструктура, доставчици и посредници. Ето защо въздействието ѝ следва да се оценява чрез съчетанието между технологични възможности и организационни способности, а не само чрез броя използвани инструменти.

2. Глобалната несигурност като предизвикателство пред международния бизнес

Съвременната международна бизнес среда се отличава с висока взаимозависимост между националните икономики, производствените

системи и търговските пазари. Глобалните вериги на стойността и международната специализация създават възможности за ефективност, но увеличават чувствителността към сътресения извън непосредствената фирмена среда. Глобалната несигурност се разглежда тук като съвкупност от икономически, геополитически, регулаторни, логистични и технологични обстоятелства, които затрудняват предвиждането на условията за международна дейност.

Геополитическите противоречия и промените в търговската политика могат да ограничават достъпа до пазари, да изменят митнически и административни режими и да създават препятствия пред международните плащания. WTO (2023) разглежда геоикономическата фрагментация като предизвикателство пред многостранната търговска система и посочва рисковете от ограничаване на икономическата интеграция. За предприятията това означава, че решенията за интернационализация трябва да отчитат не само пазарната привлекателност, но и устойчивостта на избраните форми на присъствие.

Бланга-Губай и Рубинова (Blanga-Gubbay & Rubínová, 2023) анализират признаците на фрагментация в международната търговия и ролята на геополитическата дистанция. Техният анализ показва, че промените в търговските потоци не следва да се отъждествяват механично с повсеместна регионализация. Адаптацията може да включва различни комбинации от диверсификация, преструктуриране на доставки и промяна на партньорствата.

Втора група рискове произтича от нарушенията в международните вериги на доставки. Пандемията от COVID-19 и затрудненията в стратегически транспортни коридори показаха уязвимостта на модели, зависещи от ограничен брой доставчици и маршрути. UNCTAD (2024) анализира последиците от смущенията в морските транспортни тесни места, включително удължаване на маршрути и натиск върху разходите за превоз.

На фирмено равнище логистичните нарушения се проявяват чрез непредвидими срокове, необходимост от допълнителни запаси и по-високи транзакционни разходи. Това повишава значението на актуалната информация, проследимостта на операциите и способността за своевременно търсене на алтернативни доставчици и канали.

Икономическата несигурност включва колебания във валутните курсове, инфлационен натиск, промени в цената на финансирането и неравномерно развитие на потребителското търсене. Тези фактори могат да бъдат особено неблагоприятни за предприятия с ограничени резерви и силна концентрация на международните приходи. Затова пазарната и доставната диверсификация придобиват значение наред с традиционните критерии за ефективност.

Разширяването на дигиталната икономика създава и технологична несигурност. Киберинциденти, прекъсвания на облачни услуги, промени в условията на платформи и различия в правилата за защита на данни могат да затруднят международните операции. Така дигитализацията не премахва риска, а частично променя неговата структура, прехвърляйки част от уязвимостите към информационната инфраструктура.

В настоящото изследване устойчивостта се разбира като способност на предприятието да поддържа основните си функции, да реагира на външни сътресения и да адаптира дейността си след тях. При международната интернационализация тя включва възможност за пренасочване на пазарната активност, промяна на партньорствата и запазване на оперативната непрекъснатост. Това поставя дигиталните инструменти сред потенциалните ресурси за адаптация, но не ги превръща в достатъчно условие за устойчивост.

3. Дигиталните технологии като инструмент за адаптация и устойчивост

Дигиталните технологии могат да подпомагат устойчивостта чрез достъп до международни пазари, оперативна координация, адаптиране на бизнес модели и управление на информацията. Духек (Duchek, 2020) разглежда организационната устойчивост като метаспособност, включваща предвиждане, справяне със сътресения и адаптация. Тази рамка позволява да се разграничат механизмите, чрез които дигиталните решения влияят върху международната дейност.

3.1. Дигитален пазарен достъп и диверсификация

Електронната търговия, дигиталният маркетинг и международните онлайн платформи предоставят възможности за достигане до чуждестранни потребители без изграждане на собствена физическа инфраструктура на всеки пазар. За малките и средните предприятия това може да намали първоначалните разходи за международно навлизане и да улесни проверката на пазарното търсене (Bargoni et al., 2024).

В контекста на глобалната несигурност достъпът до множество пазари създава предпоставки за пренасочване на част от търговската активност при спад на търсенето или ограничения в отделна държава. Тази диверсификация обаче е реална само ако продажбите и клиентската база действително са географски разпределени. Наличието на електронен магазин или регистрация в глобална платформа само по себе си не доказва намаляване на пазарната концентрация.

Дигиталните канали не премахват логистичните, езиковите, платежните и регулаторните ограничения. Ефективното международно присъствие изисква локализиране на предложенията, обслужване на клиентите и изпълнение на поръчките. Затова дигиталният достъп трябва да се разглежда като потенциален ресурс за устойчивост, който се реализира чрез конкретни организационни решения.

3.2. Оперативна гъвкавост и международна координация

Облачните технологии, интегрираните информационни системи и инструментите за дистанционно взаимодействие улесняват обмена на данни между географски разпределени звена, доставчици и партньори. Те могат да подпомагат наблюдението на поръчките, наличностите и изпълнението на договорите, както и своевременното адаптиране на управленските решения при нарушения във веригите на доставки.

Концепцията за динамичните способности свързва конкурентоспособността с идентифицирането на възможности и заплахи, мобилизирането на ресурси и трансформирането на организационната ресурсна база (Teece, 2007). В международна среда дигиталните решения могат да подпомагат тези процеси чрез по-бърза информация и координация. Въздействието им обаче зависи от уменията на персонала и от интеграцията им в действителните управленски практики (Vial, 2019).

По-високата технологична интеграция едновременно увеличава значението на надеждността на системите. Предприятие, което управлява международните си операции чрез един външен доставчик, може да се окаже уязвимо при прекъсване на услугата. Затова оперативната гъвкавост изисква и резервни процедури, ясно разпределение на отговорностите и планове за непрекъснатост.

3.3. Електронни платформи и адаптиране на бизнес моделите

Дигиталните платформи променят организацията на международното взаимодействие чрез съчетаване на технологична инфраструктура, потребителски мрежи и правила за участие. Гауър (Gawer, 2014) разглежда платформите от технологична и икономическа перспектива, което позволява да се открои ролята им като посредници и организатори на пазарни екосистеми.

Международните платформи могат да предоставят достъп до потребителска база, платежни решения и инструменти за продажби, като улесняват експериментирането с нови продуктови предложения. При промяна в пазарните условия това може да подпомогне бързото пренасочване на част от търговската активност. Ползите са особено съществени, когато предприятието запазва възможност за управление на собствените си клиентски взаимоотношения.

Платформеният модел обаче поражда зависимости от комисионни, алгоритми за видимост, условия за достъп и правила за обслужване. Значителната концентрация на продажбите в един посредник може да замени географската диверсификация с технологична концентрация. Подходящ отговор е комбинирането на собствени и външни канали и поддържането на алтернативни възможности за международна реализация.

3.4. Управление на технологичните зависимости

Дигиталната интернационализация предполага обмен на данни за потребители, партньори, плащания и логистични операции. Нарушенията на поверителността, целостта или достъпността на информацията могат да породят финансови, репутационни и правни последици. Различията

между националните правила за защита на данните, електронни плащания и потребителски права увеличават сложността на международната дейност.

Способността за управление на тези рискове зависи не само от техническите мерки, но и от организационната готовност. Рамката на Духек (Duchek, 2020) насочва вниманието към предварителното идентифициране на уязвимости, реакцията при инциденти и последващото организационно учене. Дигиталните решения могат да повишават устойчивостта само когато са придружени от подходящи процедури за сигурност и непрекъснатост.

Следователно степента на дигитализация не бива да се отъждествява със степента на устойчивост. По-важно е дали предприятието използва технологиите за диверсификация, своевременна адаптация и контрол върху зависимостите.

Таблица 1. Механизми на въздействие на дигиталната интернационализация върху устойчивостта

Направление	**Потенциален ефект**	**Рискове и ограничения**
Дигитален пазарен достъп	Диверсификация на пазари и клиенти	Концентрация на продажбите; логистични бариери
Оперативна дигитализация	Координация, информация и гъвкавост	Зависимост от системи и доставчици
Електронни платформи	Нови канали и адаптивни бизнес модели	Платформена зависимост и промени в правилата
Технологична сигурност	Готовност за реакция и непрекъснатост	Киберрискове и разходи за съответствие

Източник: Авторска систематизация по Виал (2019), Духек (2020), Тийс (2007), Гауър (2014) и Баргони и др. (2024).

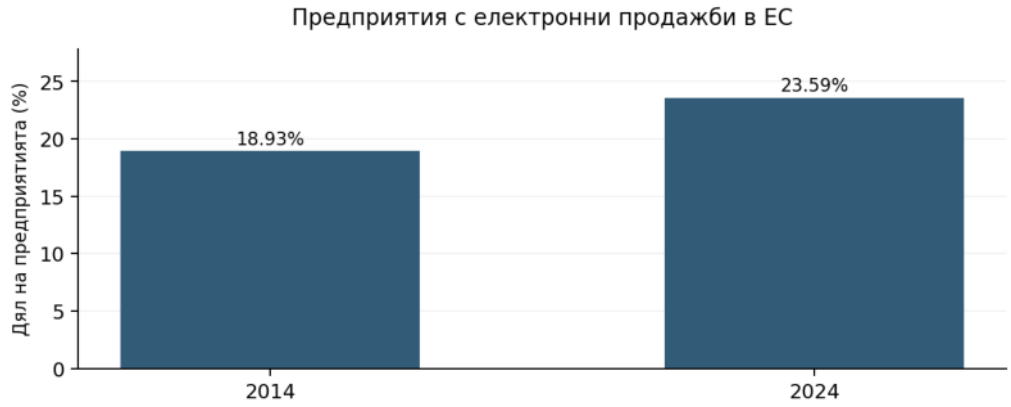
4. Тенденции в дигитализацията и трансграничната електронна търговия на предприятията в ЕС

Емпиричната част използва вторични статистически данни на Eurostat за предприятията в ЕС. Основното внимание е насочено към електронните продажби, платените облачни услуги и трансграничните уеб продажби. Показателите се отнасят преимуществено до предприятия с най-малко 10 заети лица в обхванатите икономически дейности.

Различните статистически категории не се обединяват в индекс и не се интерпретират като пряка мярка за фирмена устойчивост. При електронните продажби данните за 2024 г. са събрани чрез изследването през 2025 г.; в базата на Eurostat резултатите се организират по година на изследването. За облачните услуги се използва текущата година на наблюдение.

4.1. Електронни продажби

Според публикуваните от Eurostat данни делът на предприятията в ЕС с електронни продажби се увеличава от 18,93% през 2014 г. до 23,59% през 2024 г., или с 4,66 процентни пункта. Тази промяна показва разширяване на дигиталните търговски канали в дългосрочен план, но не означава, че всяко предприятие с електронни продажби участва в международна търговия (Eurostat, 2026a).



Фигура 1. Дял на предприятията с електронни продажби в ЕС, избрани години (%)

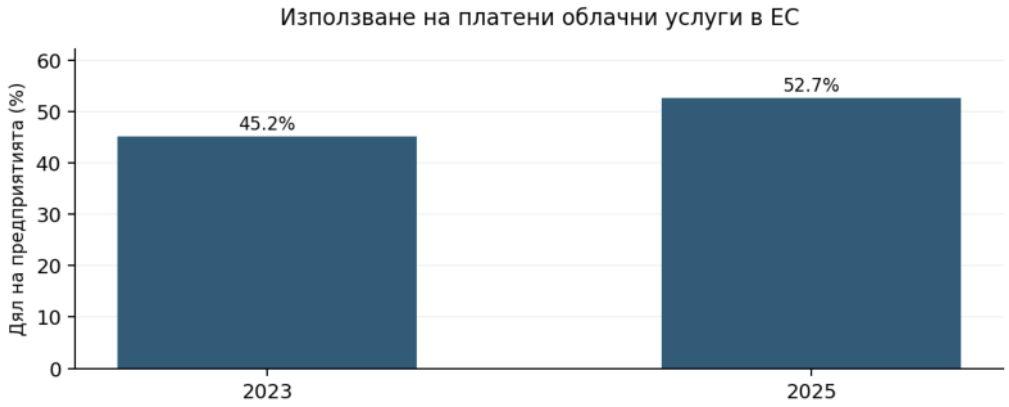
Източник: Eurostat (2026a), isoc_ec_esels; авторско представяне.

Разширяването на електронните продажби може да създава алтернативни канали за реализация при промяна в потребителското поведение или ограничения във физическото взаимодействие. Същевременно показателят не измерва географското разпределение на приходите, устойчивостта на фирмите или възможността за бързо възстановяване след сътресение. Затова резултатът има значение като

индикатор за разпространение на дигиталната търговия, но не и като доказателство за причинен ефект върху устойчивостта.

4.2. Използване на облачни услуги

Платените облачни услуги предоставят достъп до информационни ресурси, софтуер и инфраструктура чрез интернет. Според Eurostat делът на предприятията в ЕС, които използват такива услуги, достига 52,7% през 2025 г. спрямо приблизително 45,2% през 2023 г. Публикуваното от Eurostat увеличение между 2023 и 2025 г. е 7,4 процентни пункта; разликата между показаните закръглени стойности е 7,5 пункта (Eurostat, 2026b).



Фигура 2. Предприятия в ЕС, използващи платени облачни услуги (%)
Източник: Eurostat (2026b); авторско представяне.

Между държавите членки се наблюдават значителни различия. През 2025 г. висок дял на използване на платени облачни услуги е отчетен във Финландия (79,2%), Италия (75,6%) и Малта (74,9%), докато за България стойността е 17,8%. Съпоставката показва неравномерно разпространение на технологиите, но не позволява самостоятелни заключения за конкурентоспособността или устойчивостта на предприятията в отделните държави (Eurostat, 2026b).



Фигура 3. Използване на платени облачни услуги в избрани държави от ЕС, 2025 г. (%)

Източник: Eurostat (2026b); авторско представяне.

За международно активните предприятия облачните технологии могат да подпомогнат координацията между звена и партньори, достъпа до данни и адаптирането на операциите. Тези възможности трябва да се оценяват заедно с рисковете от прекъсвания на услугите и зависимост от външни доставчици.

4.3. Трансгранична електронна търговия

Показателите за географското местоположение на клиентите позволяват да се разграничат уеб продажбите на вътрешния пазар от продажбите към клиенти в други държави членки. Според Eurostat през 2021 г. 8,1% от предприятията в ЕС са осъществявали уеб продажби към други държави от ЕС, докато 18,5% са реализирали уеб продажби на националния пазар (Eurostat, 2023). Това показва, че международното измерение на дигиталната търговия остава по-ограничено от вътрешнопазарното.

Тези две категории не са взаимно изключващи се: едно предприятие може да продава едновременно на вътрешния и на други пазари. Освен това те не обхващат изчерпателно всички форми на дигитално подпомагана международна дейност. Следователно стойностите не трябва да се сумират или да се тълкуват като общ дял на дигитално интернационализираните предприятия.

Трансграничните електронни продажби могат да подпомагат географската диверсификация, но изискват преодоляване на допълнителни ограничения, свързани с логистика, езикови различия, доверие, плащания и регулаторно съответствие. Наличието на дигитален канал е необходимо, но недостатъчно условие за международно развитие.

Таблица 2. Избрани показатели за дигитализацията на предприятията в ЕС

Показател	**Година**	**Стойност**
Предприятия с електронни продажби	2014	18,93%
Предприятия с електронни продажби	2024	23,59%
Предприятия с платени облачни услуги	2023	ок. 45,2%
Предприятия с платени облачни услуги	2025	52,7%
Предприятия с уеб продажби към други държави от ЕС	2021	8,1%
Предприятия с уеб продажби на националния пазар	2021	18,5%

Източник: Авторска систематизация по Eurostat (2023; 2026a; 2026b).

Разгледаните показатели очертават разширяване на дигиталната основа за международна стопанска дейност, но и съществени ограничения при прехода от национални електронни продажби към трансгранична активност. Статистическите данни не позволяват оценка на причинно-следствена връзка между дигитализацията и устойчивостта. За такава оценка биха били необходими фирмени данни за реакции при конкретни сътресения, изменения в приходите и оперативна непрекъснатост.

5. Възможности, ограничения и перспективи пред дигиталната интернационализация

Теоретичният и емпиричният анализ показват, че дигитализацията постепенно се интегрира в международните бизнес процеси, но положителните ефекти не са еднакви за всички предприятия. Разпространението на електронни продажби и облачни услуги създава технологични предпоставки за нови форми на международно присъствие, докато относително по-ограничените трансгранични уеб продажби показват, че традиционните бариери не изчезват.

Сред основните възможности се открояват намаляването на част от разходите за пазарно навлизане, достъпът до нови потребителски сегменти и по-гъвкавата координация на международните операции. За малките и средните предприятия дигиталните канали могат да компенсират определени ресурсни ограничения (Bargoni et al., 2024). Ползите за устойчивостта обаче зависят от действителната диверсификация на продажбите, организационните способности и наличието на алтернативни канали.

Облачните решения и интегрираните системи могат да улеснят проследяването на международните операции и да подобрят скоростта на реакция при нарушения на доставки или промени в търсенето. Това съответства на разбирането за устойчивостта като съчетание от предвиждане, реакция и адаптация (Duchek, 2020). Наличието на технологична инфраструктура обаче не гарантира, че предприятието ще използва информацията своевременно и ефективно.

Основните ограничения са свързани с платформена зависимост, технологични прекъсвания, киберрискове и регулаторна сложност. Високата концентрация на продажби в един онлайн посредник може да създаде нов тип уязвимост дори при географско разширяване на клиентската база. По подобен начин използването на външни облачни услуги изисква оценка на надеждността на доставчика и мерки за непрекъснатост на дейността.

Различията в дигиталната готовност между предприятията и държавите членки допълнително ограничават универсалността на ефектите. За фирми с ограничен финансов и човешки ресурс технологичните инвестиции, обучението и нормативното съответствие могат да бъдат значително предизвикателство. Ето защо дигиталната

интернационализация следва да се разглежда като организационен и управленски процес, а не като самостоятелен технологичен проект.

В перспектива могат да се очертаят три направления: комбиниране на собствени електронни канали и международни платформи; по-дълбока дигитална интеграция на операциите; и засилено внимание към киберсигурността и технологичната независимост. Те представляват аналитично изведени възможности, а не прогноза, потвърдена от използваните статистически данни.

Основният управленски извод е необходимостта от балансирано съчетаване на технологични възможности, диверсификация и управление на зависимости. Дигиталната интернационализация може да бъде фактор за устойчивост само когато технологиите се използват целенасочено за поддържане на международната дейност при неблагоприятни външни изменения.

Заключение

Изследването разгледа дигиталната интернационализация като потенциален фактор за адаптация и устойчивост на предприятията в условията на глобална несигурност. На основата на литературен обзор и описателен анализ на статистически данни за ЕС бяха систематизирани механизмите, чрез които дигиталните технологии могат да подпомагат международния пазарен достъп, оперативната координация и адаптирането на бизнес моделите.

Данните за електронните продажби и използването на облачни услуги илюстрират разширяването на технологичната основа за международна дейност. Същевременно по-ограниченото разпространение на трансграничните уеб продажби показва, че дигиталните инструменти не премахват напълно традиционните ограничения пред интернационализацията.

Основната теза намира теоретична и описателна емпирична подкрепа: дигитализацията създава предпоставки за устойчивост, но ефектът зависи от организационната готовност, международната диверсификация и управлението на технологичните зависимости. Основното ограничение на изследването е липсата на фирмени данни, които да позволят пряка оценка на реакцията при конкретни външни

сътресения. Бъдещи изследвания могат да използват сравнителни фирмени наблюдения и показатели за оперативна непрекъснатост и възстановяване.

Използвани източници

Autio, E. (2017). Strategic entrepreneurial internationalization: A normative framework. Strategic Entrepreneurship Journal, 11(3), 211–227. https://doi.org/10.1002/sej.1261.

Bargoni, A., Ferraris, A., Vilamová, Š., & Wan Hussain, W. M. H. (2024). Digitalisation and internationalisation in SMEs: A systematic review and research agenda. Journal of Enterprise Information Management, 37(5), 1418–1457. https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2022-0473.

Blanga-Gubbay, M., & Rubínová, S. (2023). Is the global economy fragmenting? WTO Staff Working Paper ERSD-2023-10. World Trade Organization. https://www.wto.org/english/res_e/reser_e/ersd202310_e.htm.

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. Business Research, 13, 215–246. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7.

Eurostat. (2023). Online sales continue to grow among EU enterprises. https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20230221-2.

Eurostat. (2026b). 53% EU enterprises used paid cloud services in 2025. https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260203-1.

Eurostat. (2026a). E-commerce statistics. Statistics Explained (data extracted February 2026). https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce_statistics.

Eurostat. (2026c). Digitalisation in Europe – 2026 edition. https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2026.

Eurostat. (n.d.). Cloud computing services [Dataset isoc_cicce_use]. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_cicce_use/default/table?lang=en.

Eurostat. (n.d.). E-commerce sales of enterprises [Dataset isoc_ec_esels]. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_ec_esels/default/table?lang=en.

Gawer, A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. Research Policy, 43(7), 1239–1249. https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.006.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640.

UNCTAD. (2024). Review of Maritime Transport 2024: Navigating maritime chokepoints. United Nations. https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2024.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003.

WTO. (2023). World Trade Report 2023: Re-globalization for a secure, inclusive and sustainable future. https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr23_e.htm.