

Белорусский бизнес за рубежом: потребности, проблемы и потенциал взаимодействия внутри сообществ национального бизнеса

Наталья Красько, Павел Данейко, 2022

BEROC Working Paper Series, WP no. 80

Резюме

Работа посвящена исследованию потребностей и проблем белорусских компаний, находящихся за границей, а также потенциалу взаимодействия внутри предпринимательского сегмента белорусской диаспоры. Результаты базируются на глубинных интервью, фасилитациях и стратегических сессиях с участием релоцированного белорусского бизнеса в трех странах: Украине, Польше и Литве в период с октября 2021 г. по август 2022 г. В результате проведенной работы были определены проблемы релоцированного белорусского бизнеса; проанализирована его готовность принимать участие в объединениях бизнеса с белорусскими корнями; выработаны модели и форматы объединений, которые могут быть реализованы в настоящий момент.

1. Введение

Миграция белорусских бизнесменов и вывод бизнеса за пределы страны наблюдались фактически с момента формирования бизнеса в Беларуси после восстановления ее независимости. Процессы, связанные с релокацией бизнеса или эмиграцией бизнесменов до 2020 г., были достаточно стабильны во времени и зависели от факторов внешней среды и внутренней ситуации в стране. Регулярные экономические кризисы и узость внутреннего рынка являлись «постоянно действующими» выталкивающими факторами. Политический кризис 2020 г. и последовавшие за ним внутренние репрессии в течении сжатого отрезка времени сделали выезд из страны и релокацию бизнеса очень распространенной «стратегией выживания», актуальной для многих бизнесов. Война в Украине стала мощным выталкивающим фактором, аккумулировавшим в себе и риски личной безопасности, и риски для деловой репутации, и полную неопределенность в плане возможности видения бизнеса, связанного с импортом и экспортом, грузоперевозками, логистикой, ИТ и т.п.

Сегодня можно говорить о бизнес-эмиграции из Беларуси как о массовом явлении, последствия которого пока не в полной мере осознаются в Беларуси, а выгоды для принимающих стран становятся все более очевидными. При этом сложно поддается оценке масштаб и характер бизнес-эмиграции, поскольку процесс еще не завершен, а каналы эмиграции и конечная точка релокации разнятся в зависимости от типа бизнеса, характера выталкивающих факторов для собственников бизнеса, наличия ранее приобретенных активов или устойчивых бизнес-связей в других странах. Бизнес, имеющий белорусские корни, приобретает существенные масштабы и может стать как важным участником в будущей трансформации страны и крупнейшим инвестором в ее экономику, так и сообществом, помогающим его участникам в решении текущих задач ведения бизнеса вне Беларуси.

Данное исследование направлено на анализ положения бизнеса с белорусскими корнями за рубежом, выявление проблем, с которыми сталкиваются собственники бизнеса, выехавшие из Беларуси после 2020 г., определение актуальных потребностей релоцировавшегося белорусского бизнеса, оценку потенциала взаимодействия внутри предпринимательского сегмента белорусской диаспоры для решения общих проблем адаптации и ведения бизнеса в трех принимающих странах (далее – страны-реципиенты): Украине, Польше и Литве¹.

¹ Подробные материалы исследования по каждой стране представлены по ссылкам:

Украина <https://beroc.org/upload/medialibrary/b9e/b9e23920fc464e9a2d28f2c0c644bc82.pdf>

Польша <https://beroc.org/upload/medialibrary/dbc/dbcbf2589d0ae96b36f509a6ced6248.pdf>

Литва <https://beroc.org/upload/medialibrary/fb1/fb132411c567a408b41863d0d070d316.pdf>

2. Методология

Исследование реализовывалось в три этапа. Первый этап проходил с октября 2021 г. по февраль 2022 г. среди бизнесменов, которые релоцировали бизнес в Украину. Исследование проводилось до начала войны, поэтому данные об условиях, барьерах и возможностях белорусского бизнеса в Украине в основном потеряли актуальность на сегодняшний день. Вместе с тем, по результатам первого этапа исследования были сформулированы общие направления развития белорусских бизнес-объединений за рубежом как сообществ, которые не только призваны помогать релоцированному бизнесу, но и позволяют создавать и развивать горизонтальные связи между участниками таких сообществ.

Второй этап проходил с февраля 2022 г. по май 2022 г. в Польше. В ходе исследования был сделан акцент на ценностных основах объединения и механизмах создания актива. Был сделан общий вывод, что недостаточные навыки бизнес-коммуникаций станут преградой на пути создания сообщества национального бизнеса.

На третьем этапе исследования, который проходил в Литве с мая по август 2022 г., помимо изучения общих проблем релоцированного бизнеса и анализа возможностей к объединению, был сделан акцент на культуре, т.е., на том, как менталитет, который релоцированный бизнес «привозит с собой», влияет на качество принимаемых решений в сообществе. Также был проанализирован уровень синхронизации по целям объединения бизнеса среди представителей релоцированных компаний. Исследование было дополнено изучением опыта других организаций, которые работают с релоцированным бизнесом. На каждом этапе исследовались также явления дискриминации по отношению к белорусскому бизнесу за рубежом.

При проведении исследования использовались следующие методы сбора информации: глубинные полуструктурированные интервью с представителями белорусского бизнеса в каждой из указанных стран-реципиентов, групповой анализ и обсуждение проблем, фасилитация (совместный поиск) решений, стратегические сессии, полевой эксперимент. Всего в рамках исследования было проведено 53 глубинных полуструктурированных интервью, 3 фасилитационные сессии, в которых приняло участие 87 представителей белорусского бизнеса, 3 стратегические сессии, полевой эксперимент (Польша, Литва). Также в рамках исследования были протестированы форматы работы с объединениями бизнеса за границей и проведено 5 мероприятий для бизнеса в Польше и Литве. По мере приобретения опыта работы с бизнес-сообществом в каждой новой стране набор используемых инструментов менялся.

В результате проведенной работы были (1) определены проблемы, с которыми сталкивается релоцировавшийся белорусский бизнес, (2) проанализирована готовность представи-

телей белорусского бизнеса из стран-реципиентов принимать участие в объединениях бизнеса с белорусскими корнями, (3) выработаны модели и форматы объединений, которые могут быть реализованы в настоящий момент.

3. Проблемы белорусского бизнеса за рубежом

Проблемы белорусского бизнеса, релоцировавшегося в Украину, Польшу и Литву, можно разделить на 4 укрупненных группы: (1) первичная адаптация, (2) поиск партнерств, клиентов, сотрудников, (3) доступ к финансовым ресурсам (кредитование и инвестиции) и (4) доступ к информационным и организационным ресурсам (консалтинг).

3.1 Первичная адаптация

Около половины респондентов в каждой стране вынуждено уехали из Беларуси после событий 2020 года. Остальные участники уехали раньше 2020 г. по различным причинам, в основном – в поисках более подходящих условий ведения бизнеса. Среди преимуществ трех исследуемых стран, в первую очередь, называлась географическая близость. В отношении менталитета, языковой среды и отношения к эмигрантам мнения разделялись. Как и в отношении предпочтений для бизнеса (таблица 1).

«Почему не Литва? Она не предлагает конференции, еще что-то... Нет такого органа, куда можно обратиться на русском языке, и мне объяснят все тонкости. Эстония более интересна с точки зрения налоговой юрисдикции, но очень много документации, чтобы начать: как продавать, растаможивать.» (продажа мототехники)

«Давно слышал, что Литва хорошо развивается, и что начинающим бизнесам здесь предпочтений много. В сентябре 2021-го окончательно решил. Я подумал, что в Вильнюсе это будет дешевле. Рассматривал еще Таллинн, но там дороже – аренда, зарплаты» (HoReCa)

Однако в Литве больше белорусов, которые пока не определились с местом для работы:

«Не решил пока... Думаю, лучше запускать бизнес в Польше. Она сейчас очень сильно рванула в плане автоматизации. Там много кадров, много предприятий, с которыми можно делать кооперацию. И там не настолько высокая стоимость жизни, как даже в Вильнюсе» (высокотехнологичная компания)

Распространенной причиной выбора Польши назывались возможности для бизнеса и его «цивилизованность».

«Польша – это 40-миллионный рынок, растущий, 5-й в Европе. Языковой барьер не настолько высокий.» (продуктовый ИТ-бизнес)

«Здесь бизнес живет процессами и готовыми решениями, никто не «изобретает велосипед». Они говорят: «1С? Расскажи, как у тебя, я хочу, как у тебя, я не такой умный!» У нас же – у каждого все свое.» (ИТ-услуги для бизнеса)

Прочие наиболее часто упоминаемые причины выбора страны для релокации представлены в таблице 1.

Таблица 1. Причины выбора страны для релокации бизнеса

Украина	Польша	Литва
<ul style="list-style-type: none"> - географическая близость; - сходный менталитет, отсутствие языкового барьера; - растущая экономика, множество возможностей; - простота входа в бизнес; - дешевизна 	<ul style="list-style-type: none"> - доступность легализации и поддержка белорусов в настоящий момент; - географическая близость; - европейская страна с хорошими условиями для жизни и возможностью свободного перемещения в ЕС, относительно недорогая жизнь; - географическая близость к Беларуси; - поддержка МСП, возможности инвестиций и обучения; - растущий рынок, возможности для бизнеса, которых нет в других, более развитых, странах ЕС; - близкий менталитет, несложный язык, большое количество белорусов, проживающих в Польше. 	<ul style="list-style-type: none"> - поддержка белорусов после событий 2020 г.; - географическая близость; - европейская страна с возможностью свободного перемещения в ЕС и ведения бизнеса в других странах; - программы поддержки для малого бизнеса, возможности инвестиций для малого бизнеса; - большое количество белорусов, проживающих в Литве.

Источник: Разработка авторов.

Что касается проблем, связанных с адаптацией в бизнесе, то респонденты чаще всего называли законодательство. Например, в Польше особо отмечались трудности с бухгалтерией и «запутанность» налогового законодательства:

«Что самым сложное – это «незнакомость», сложность бухгалтерского обслуживания, уплаты налогов, расчетов, бюджетирования, всего, что связано с деньгами, но не маргинальная прибыль.» (транспортно-экспедиционные услуги)

С этими проблемами бизнесмены разбираются, приглашая профессионалов, что непривычно для белорусов, которые привыкли вести учет самостоятельно. Белорусы остались недовольны услугами местных бухгалтеров (Польша):

«Бухгалтерская компания – «расслабон», «без напряжения» ... Мы привыкли грызть, вгрызаться в решение дел, я не привык к такому.» (продуктовый ИТ-бизнес)

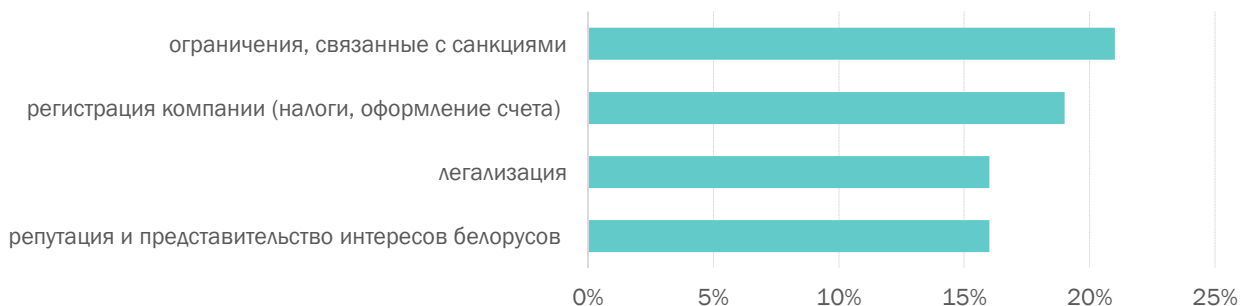
Кадровый вопрос остро стоит в Литве. На рынке не хватает квалифицированных кадров, а законодательство требует брать на работу «местных». Надо либо заниматься их подготовкой, либо искать «своих»:

«Продаем станок, но нет специалиста, который может его запрограммировать...» (hardware)

«Еще большая сложность – это персонал, ибо ограничен русскоговорящими и белорусскоговорящими. Другие могут у нас работать, но не хотят.» (hardware)

Наем соотечественников на месте или релокация персонала в Литве затруднена особенностями легализации. По результатам фасилитационной сессии, проведенной в Литве, вопросы легализации и регистрации являются наиболее значимыми после санкций (рисунок 1):

Рисунок 1. Проблемы белорусского бизнеса в Литве (по частоте упоминаний в % к участникам сессии)



Источник: разработка авторов на основании фасилитационной и сессии.

Бизнесу нужно искать нестандартные решения, чтобы выживать на другом рынке:

«С легализацией для себя вижу сложности: инвестируй деньги компании, нанимай людей...» (услуги по продвижению)

«Чтобы устроить белоруса директором компании в Литве, компания должна иметь 28 тысяч евро чистыми активами. Значительные убытки были в последнее время. Через займы не могли оформить на ВНЖ нашего директора.» (образование)

Отмечается бюрократия разных ведомств, а также низкое качество обслуживания, что проявляется в затягивании сроков и незаинтересованности в клиентах:

«Из недостатков – бюрократия. Однозначно для меня это было сюрпризом, прямо пронизывает Польшу. Низкий уровень сервиса – в банках низкий уровень заинтересованности в решении вопросов клиента, проехался по всем банкам.» (продуктовый ИТ-бизнес)

«Здесь [в Польше] же все «длинно», не только договоры, но и сходить в уряд², например, искренне спрашивают: а что, вам надо быстрее?» (ИТ-услуги для бизнеса)

«Общение с чиновниками сложное в Литве. Такое впечатление, что придираются. Пользуются тем, что ты не знаешь правил. Таких случаев у меня было много.» (HoReCa)

² В данном случае речь идет про *Urząd Pracy* (государственная служба занятости) – организации, которая занимается исследованием и анализом рынка труда, предоставлением информации безработным, оказанием помощи в трудоустройстве тем, кто ищет работу, и т.п.

Кроме названных проблем, респонденты в каждой стране по сути встречаются с новым рынком, сталкиваясь со спецификой работы в отдельных секторах, особенностями продаж и т.д.

В целом, согласно результатам интервью и групповых обсуждений, в настоящий момент для релоцировавшегося бизнеса проблемы первичной адаптации, начиная от психологических и заканчивая вопросами легализации, стоят наиболее остро. Эти проблемы обострились с началом войны в Украине. В период проведения исследования ситуация с легализацией белорусов за рубежом в целом ухудшилась, а ситуация с регистрацией юридических лиц, открытием банковских счетов в странах-реципиентах значительно усложнилась. К моменту завершения исследования проблемы, связанные с санкциями и репутационными рисками, вышли на первый план. В ближайшей перспективе проблемы первичной адаптации сохранят свою актуальность. Поддержка в первичной адаптации (персональной легализации и регистрации релоцировавшегося бизнеса) затрудняется в связи с общей неопределенностью относительно возможности въезда (выдача виз, пересечение границы) в страны ЕС (Литва и Польша).

На основании восприятия белорусскими бизнесменами проблем и возможностей, характерных для стран релокации, можно сделать вывод, что страны по-разному оценивают возможности, связанные с принятием белорусского бизнеса в свою экономику. **Для успешной адаптации белорусского бизнеса в странах-реципиентах первоочередной задачей бизнес-сообщества видится информирование о проблемах и потребностях и представление интересов белорусского бизнеса в государственных органах страны-реципиента.**

3.2 Поиск партнерств, клиентов, сотрудников

Вторая по значимости проблема – разрыв бизнес-связей и необходимость их воссоздания в чужой стране, зачастую без знания языка, стране с другой культурой, в том числе политической. Кроме того, предприниматели попадают на высококонкурентный рынок, для работы на котором у многих недостает опыта и бизнес-знаний. Именно поэтому большинство «идет к своим», хотя понимание, как выстраивать бизнес-взаимодействие со «своими», не сформировано. В целом белорусы указывают на важность для себя в первую очередь контактов с местным бизнесом.

«Проблема в том, что ты чужой ... Это нужно делать [объединяться] и в бизнес-сообществе той страны, в которой находишься.» (логистика)

«И я считаю – нужны пересечения с польским бизнесом: они нас научат, но мы можем научить их.» (Услуги по трудоустройству)

В отдельных случаях потребность в партнерствах связана не только с отсутствием на первых порах социального окружения, но и с тем, что белорусы видят сложности в бизнес-коммуникациях, которые построены на личных связях. Тем не менее респонденты часто отмечали возможности местного законодательства и «человеческое лицо» чиновников. Здесь

«работает закон», «предупреждают о проверках», «дают возможность исправить». Это, с одной стороны, хорошо, а с другой – не всем привычно, поскольку уплата налогов и соблюдение законодательства является само собой разумеющимся.

«Меня научили думать не как сэкономить, а как заработать, поэтому налог – это твоя подписка на цивилизованный бизнес.» (ИТ-аутсорсинг)

«Но в украинском законодательстве правоприменение законов проще белорусского: даже если ты ошибаешься, дают время на исправление ошибок.» (HoReCa)

«Вильнюс – город, где ты чувствуешь защиту. Здесь ты нужен. В Минске я общался с госинститутами. Такое общение сильно выбивает из колеи.» (высокотехнологичная компания)

«Переворачивает сознание то, что ты можешь обращаться в налоговый орган за консультацией.» (образование)

Мнения об общем развитии белорусского бизнеса в сравнении со страной релокации разделялись. Кто-то считал белорусский бизнес более зрелым, кто-то видел, что у соседей можно многому научиться.

«С белорусскими фирмами не сотрудничаю. Непрофессиональный подход. Редко встретишь компетентных профи, которые болеют за свое дело, «колхозный» подход, можно сказать.» (З бизнеса: продажи, e-commerce, производство; в Польше с 1999 г.)

«Белорусы – самые лучшие сотрудники. Я всегда так считала, так исторически сложилась. Но в какой-то момент перестала брать – могу взять некомпетентного сотрудника только потому, что белорус.» (логистика)

«Сюда ведь выезжают белорусы, кто чего-то добился, достоин, у них есть репутация.» (услуги по трудоустройству)

Участники интервью в Литве, так же как в Украине и в Польше, хотят искать «своих» не только для общения, но и для партнерства, сотрудничества, обмена информацией.

«В одиночку делать изменения тяжело, но, собравшись здесь и обсудив совместные проекты, можно получить синергетический эффект и сделать в 10 раз больше.» (высокотехнологичная компания)

«Комьюнити – встречи, общение, кто чего знает больше, чем я. Консультанты литовские сумасшедшие деньги делают на таком знании. За каждую бумажку плати здесь.» (международные перевозки)

При этом зачастую люди рассчитывают на «особый» подход к себе со стороны других белорусов, но сами пока не готовы «отдавать». Причина этого – низкий уровень доверия, недостаточный опыт совместных действий:

«Когда предлагаю услуги белорусскому бизнесу здесь, слышу: дай скидку как белорусу. Я тогда отвечаю: «А может, вы у меня, как у земляка, дороже купите?» Не считаю, что должен делать какие-то особые условия только потому, что человек из Беларуси.» (HoReCa)

«Могу помочь, поскольку уже давно здесь. Знаю хитрости и тонкости. Знаю, как здесь дурят экспатов. Когда за пустяковую справку, которую можно сделать бесплатно, берут 1000 евро.» (дистрибуция электротоваров, в Литве ведет бизнес 7 лет)

Это проявляется и на встречах для белорусского бизнеса, куда люди приходят получить информацию, но лишь небольшая часть выступает с предложениями.

Отдельно отметим большой интерес к поиску сотрудников среди выехавших белорусов. Полная релокация персонала во всех трех странах связана либо с дороговизной, либо со сложностями получения разрешения на работу.

3.3 Доступ к финансовым ресурсам

Третий блок проблем – доступ к финансовым ресурсам и привлечение инвестиций. Кроме чисто бытовых и организационных проблем, в первое время бизнесменам из Беларуси приходится сталкиваться с ограниченными финансовыми ресурсами и отсутствием источником дохода.

«У крупного бизнеса проблем нет, самые большие проблемы у малого бизнеса. Начиная с проблемы релокации: мелкий бизнес не может перевезти станки, помещения, и, как правило, приезжают ни с чем.» (HoReCa)

После релокации многие оказываются в ситуации недостатка финансовых ресурсов для начала бизнеса в чужой стране, поскольку не имеют ни залогового обеспечения, ни истории ведения бизнеса в новой стране.

«Самая большая проблема для бизнеса, который потерял все в Беларуси, – нет возможности взять кредит. Нет кредитной истории, нет трастовых фондов. Иногда приезжают пустые, даже незначительный кредит на оборудование не получить. Чтобы открыть свое, людям нужны деньги. Особенно это проблема, если люди приезжают с детьми.» (HoReCa, бизнес был в Беларуси)

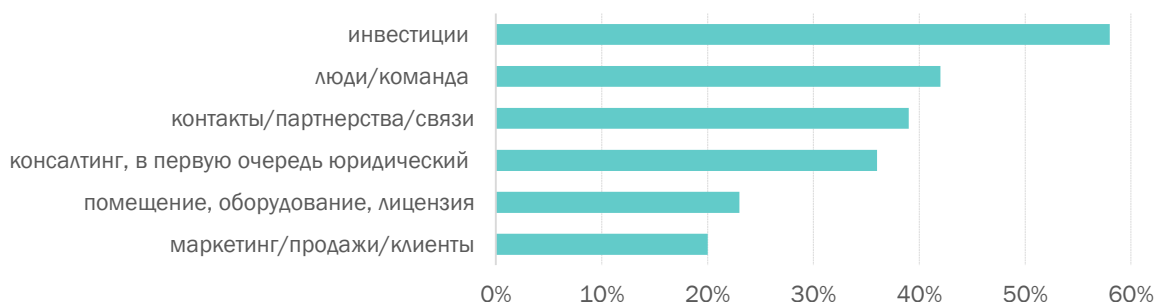
Так, по результатам фасилитационной сессии в Польше проблема инвестиций упоминалась наиболее часто (рисунок 2).

Эту проблему можно решать, опираясь на верификацию бизнесменов и анализ их репутации в Беларуси. Некоторые отмечают важность хорошей репутации на родине, что создает основу для получения инвестиций в стране релокации.

«Партнеры знали ресторан в [название места], знали про другую деятельность, сказали: мы тебя знаем, можешь тут начинать.» (HoReCa)

То есть бизнес-история помогает в адаптации. В таком контексте ассоциации национального бизнеса могут выступить гарантом для компаний из Беларуси за счет системы оценки, своего образного рейтинга, который, однако, требует прозрачности гарантий, критериев.

Рисунок 2. Проблемы белорусского бизнеса в Польше (по частоте упоминаний в % к участникам сессии)



Источник: разработка авторов на основании фасилитационной и сессии.

3.4 Доступ к информационным и организационным ресурсам

Проблемы доступа к информационным и организационным ресурсам (консалтинг) обусловлены «новизной» рынка, отсутствием знаний о «правилах игры» в стране релокации и сложностями интеграции в новую бизнес-среду. Как показало исследование, среди бизнесменов, переехавших в страны-реципиенты, сформирован запрос на информацию о местных рынках, понимание особенностей менталитета выстраивания бизнеса в стране пребывания (в особенности бизнеса в сфере продаж). По мере развития бизнеса, вероятно, также будет возрастать потребность в юридическом сопровождении, кадровом обеспечении и обучении сотрудников.

С началом войны изменилось отношение к белорусам и белорусскому бизнесу за границей. И здесь последние оказались перед выбором: стоит связывать свой бизнес со страной происхождения или нет. Однозначного ответа на этот вопрос пока нет:

«Ранее, как только узнавали, что я из Беларуси, сразу хотели чем-то помочь. Не думаю, что с началом войны в Украине стоит отказываться здесь от того, что есть у тебя белорусского. А вот что стоит делать – это подчеркивать, что это белорусское правильное, настоящее.» (архитектурная студия)

«В Евросоюзе ты уже европейская компания в каких-то моментах, с тобой уже по-другому разговаривают. Но все равно есть какой-то в связи с войной осадок, недоверие.» (ИТ-аутсорсинг)

Также упоминались проблемы, связанные с этической стороной адаптации к другой стране с учетом той ситуации, в которой оказались бизнесмены из Беларуси. Вопросы, которые волнуют людей, затрагивают отношения с Россией, будущее Беларуси. Если военную агрессию белорусы резко осуждают, то по поводу ведения бизнеса со страной-агрессором мнения разделились:

«С Россией продолжаю торговать. Почему с Россией? Я размышлял так: мой продукт доступен и с других источников, все равно кто-то будет его туда поставлять, а 95% моего оборота – с Россией.» (hardware)

«Я сторонник жестких санкций и выезда всего дееспособного бизнеса из Беларуси. Только так можно изменить политическую ситуацию в стране.» (интернет-магазин)

Таблица 2. Страновые проблемы релоцированного бизнеса

Украина	Польша	Литва
<ul style="list-style-type: none"> - проблемы с легализацией - противоречивая информация об условиях деятельности, рынке, много обмана 	<ul style="list-style-type: none"> - сложности с получением рабочих виз для релоцированного персонала - трудности с бухгалтерией и запутанное налоговое законодательство - бюрократия ведомств и низкое качество обслуживания - высокие налоги и сложности трудового законодательства - сложности и непонимание рынка 	<ul style="list-style-type: none"> - небольшой внутренний рынок - настороженное отношение банков к иностранному бизнесу - нехватка квалифицированных кадров - дороговизна и сложность легализации персонала

Источник: разработка авторов на основании проведенных интервью и групповых дискуссий во время фасилитационных и стратегических сессий.

Большая часть участников исследования планирует вернуться. Часть решила это твердо для себя, но другие отмечают, что чем больше проходит времени, тем больше они начинают в этом сомневаться:

«Ты увидел, как оно здесь построено, и ты хочешь это перенести в Беларусь.» (образование)

«Я вернусь в Беларусь, как только, так сразу. Очень жду этого часа. Это давно решено, не думал, что так затянется.» (дистрибуция электротоваров, в Литве ведет бизнес 7 лет)

«Полгода назад я бы точно сказал, что вернусь в Беларусь, как только ситуация улучшится. Сейчас я уже не столь категоричен. Не знаю, буду смотреть, взвешивать...» (высокотехнологичная компания)

4. Готовность представителей белорусского бизнеса за рубежом принимать участие в объединениях

Как показало исследование, недавно уехавшие предприниматели готовы вступать в объединения бизнеса с белорусскими корнями, которые созданы с целью решения проблем, связанных с первичной адаптацией, поиском партнерств, получением доступа к финансовым ресурсам и организационным ресурсам. Основной мотив объединения в ассоциации для этой группы – решение текущих задач.

Готовы участвовать в объединениях белорусского бизнеса за рубежом и те, кто не нуждается в содействии решению указанных проблем. Это бизнесмены, которые выехали до 2020 г., обосновались в стране-реципиенте, прошли период адаптации и уже имеют устойчивый бизнес. Таких представителей белорусского бизнеса привлекает то, что объединение выступает как часть национальной диаспоры. Именно в этой группе высказывается запрос на цели, связанные с укреплением бизнес-связей между компаниями, имеющими белорусские корни, и уже сформировано видение развития таких связей. В данном случае, мотивом к вступлению в ассоциации является ценность принадлежности к национальной группе и потребность в ее укреплении в стране-реципиенте.

Участники исследования согласны в том, что именно репрессивный опыт является основой для объединения белорусов за рубежом. И одновременно этот опыт определяет ключевые качества тех людей, которые первыми откликнутся на идею объединения и станут активными его членами. Интересно, что большинство не хочет объединения по национальному признаку и видит в слове «белорусское» не нацию, а гражданскую позицию.

«Политика меня не интересует, я отстаивал гражданскую позицию. Но – попал в мясорубку...» (ИТ, финтех)

Это может быть одной из целей/ценностей для объединения – вернуть бизнес в страну либо помочь тем, кто остался.

В качестве возможной формы объединения бизнесмены в Украине (в групповом обсуждении) отмечали бизнес-клуб. Такая форма предполагает постоянный состав и однородность участников. Такая идея может быть среднесрочным направлением объединения бизнесменов. Различные формы партнерства, сотрудничества тоже перспективны для объединения. Но здесь нужен запрос и инициативное предложение от самих участников.

«Возможно еще сотрудничество с белорусским бизнесом в крупных проектах, например, в сфере проектирования зданий, где нужны разные специалисты, разные компании.» (Продажа строительных материалов)

Может быть также совместная оценка проектов и бизнес-идей для предоставления инвесторам: «...инвестиционные моменты прежде всего, у меня к белорусам больше доверия, гораздо, это самый первый важный плюс общения...» (ИТ, обучение)

В рамках полевого эксперимента в Польше было проведено 8 личных встреч по инициативе самих участников исследования. В процессе личных встреч участниками исследования были высказаны следующие идеи по дальнейшей работе:

«Получение дополнительных возможностей для работодателей, принимающих с белорусскими паспортами работников.» (экспедиционные услуги)

«В Польше каждый работник имеет право 1% налога перечислить на нужды НГО – можно перечислять на нужды ассоциации.» (экспедиционные услуги)

«В Эстонии есть помощь по обслуживанию бизнеса, специальный сайт. В Польше – нет еще.» (продуктовый ИТ-бизнес)

«Консолидация финансовых и организационных ресурсов для совместных проектов.» (производство)

«Создать свое сообщество со студентами бизнес-специальностей в Польше.» (PR-услуги)

«Надо создавать рабочие группы, я готов расписать задачи, помочь.» (один из сооснователей АВВА)

Сотрудничество с властями Польши по принятию законов, облегчающих перевоз оборудования белорусам» (член Совета ОО “BCB-Ukraine”)

Также было выявлено формирование среди бизнесменов запроса на объединения, построенные по принципам организаций гражданского общества. Как показали интервью, значительную часть представителей выехавшего бизнеса волнует не только помощь в адаптации и бизнес-контакты, но и воссоздание за границей общественных связей, чтобы в перспективе вернуться в Беларусь с накопленным опытом совместных действий и решения общих задач. Мотивацией к объединению для этой группы является потребность в совместных действиях, выработке общих решений и их совместной реализации.

В настоящий момент существующие объединения и другие структуры, занятые проблемами белорусского бизнеса, занимаются прежде всего решением проблем, связанных с релокацией (за исключением ИТ-сектора). В основном за поддержкой обращаются представители малого бизнеса и те, кто не имел бизнеса в Беларуси и имеют сложности с поиском работы в чужой стране.

Встречи с представителями организаций, которые работают с релоцированным бизнесом, позволили выявить следующие модели работы организаций и мотивации инициаторов ее создания:

1. **Клиентские сообщества.** Зарабатывают на оказании услуг своим клиентам, поэтому бизнес-показатели участников сообщества становятся их целями. Отсутствие целей на уровне общих ценностей ограничивает возможности эффективной трансформации таких сообществ при изменении внешней среды.
2. **Стартап-сообщества.** По своей природе не могут иметь национальной принадлежности, соответственно, объединение по национальному признаку может быть неэффективным, поскольку на рынке существует много «местных» альтернатив.

3. **Инициативы при белорусских НКО** нельзя назвать сообществами, поскольку они применяют проектный подход, решая конкретные задачи релоцированного бизнеса в конкретных временных рамках.
4. **Формальные сообщества, которые образовались еще в Беларуси.** Такие объединения переносят старую модель в новую среду. Проблема в том, перенос прежней модели в неизменном виде не может сработать, поскольку отличается бизнес-среда, стейкхолдеры, проблемы бизнеса и т.п.
5. **Неформальные сообщества** могут как возникать на основе уже существовавших в Беларуси, так и создаваться в новой среде «с нуля». В их основе лежат принципы самоорганизации, и здесь есть перспективы использования национальной принадлежности и общих ценностей в качестве основополагающих принципов развития сообществ.

Создание неформальных объединений и формальных объединений бизнеса с белорусскими корнями, построенных по принципу самоорганизации, является драйвером достижения общих целей через внутренние инициативы объединения. При успешном функционировании таких бизнес-сообществ формируется запрос на ассоциации, в том числе отраслевые ассоциации, позволяющие формировать бизнес-связи между национальными компаниями. Далее через работу объединений возникают партнерства, совместные проекты с участниками рынка и рынка труда страны-реципиента. Пока запроса на такие объединения практически нет, за исключением тех бизнесменов, кто уже имел успешный опыт участия в подобных объединениях в Беларуси.

Война в Украине также повлияла на отношение к белорусам и белорусскому бизнесу в странах релокации. «Двойная» релокация, сложности с ведением бизнеса, связанные как с санкциями по отношению к белорусскому бизнесу, так и репутационными рисками для компаний, ведущих бизнес с белорусскими компаниями вне зависимости от их физической локации, усложнили положение белорусского бизнеса за рубежом. Изменившиеся условия обсуждались в интервью, в том числе и как дополнительный стимул к объединению в бизнес-сообщества.

4. Риски и барьеры для объединения белорусского бизнеса за рубежом

Барьеры для объединения белорусского бизнеса за рубежом формируются рядом внутренних и внешних рисков, с которыми могут столкнуться инициативы. Почти никто из респондентов не имел опыта участия в ассоциациях. Зачастую бизнесмены не склонны искать внешней поддержки, предпочитая искать решение проблем самостоятельно, что не способствует формированию культуры диалога в бизнес-сообществе. По результатам интервью и экспертных встреч, проведенных с бизнесменами, релоцировавшимися в Польшу, список рисков и барье-

ров для объединения был дополнен **слабыми навыками взаимодействия внутри бизнес-сообщества**. Несмотря на некоторые успехи в построении сообщества, отметим, что навыка совместного принятия решений и принятия на себя организационной инициативы у большинства участников полевого эксперимента проявлялись слабо. Отмечается высокий уровень недоверия друг другу, стремление к поиску конкурентов и клиентов среди собравшихся на встречу. Ожидания от встреч скорее сводились к получению полезной информации: выступление экспертов с «рекомендациями» и готовыми алгоритмами действий для белорусского бизнеса за рубежом.

Примерно четвертая часть собеседников в рамках нашего исследования заметила, что лично для себя не видит необходимости в кооперации бизнеса за границей, еще часть респондентов отметила, что это нужно только для вновь прибывших.

«Рыночное преимущество, привезенное с Беларуси, – какое оно? Назовите хоть одно. Как нам объединяться по белорусскому признаку? Организованность, возможно... В чем мы конкурентные на фоне украинцев?» (ИТ, игровая студия)

Таким образом, существует риск, что **сообщество, созданное на основе общности «судьбы» и краткосрочных проблем**, а также – на волне всплеска интереса к «национальному», быстро распадется. Для преодоления этого риска (особенно на начальном этапе) важно, чтобы «в активе» сообщества были люди со схожими ценностями и моральными качествами. В качестве базовых можно рассматривать ценности принадлежности к нации и сотрудничества, а также выраженные личные качества, которые белорусы считают «своими»: обязательность и готовность помогать. В качестве проговариваемых собеседниками и участниками мероприятий нарративов, которые можно использовать для привлечения таких лидеров к деятельности сообщества, могут быть использованы следующие:

«Мы работаем на то, чтобы белорусский бизнес вернулся.»

«Мы не диаспора, мы и есть белорусский бизнес.»

«Беларусь – это уже не территориальная вещь, белорусы живут вне территории.»

Лидерство в таком сообществе должно быть ситуационным, а принятие решений – коллегиальным. Анализ результатов интервью, фасилитационной сессии и полевого эксперимента в Литве показал: несмотря на то, что в объединение приходят люди, находящиеся на разном уровне осознания целей и готовности к объединению, работающий механизм объединения на данном этапе развития формируется через решение общих проблем. Люди объединяются, начиная с обсуждения чисто бытовых проблем и переходя к обсуждению проблем ведения бизнеса в новой стране (поиск помещения, сотрудников, сопровождения для бизнеса и пр.):

«Вокруг проблем нужно объединяться, все хотят решить эти проблемы – вот наша ключевая вещь.» (hardware)

Следующий риск состоит в том, что **объединение может быть воспринято как политическое**. Вероятность реализации этого риска очень высокая, а его последствия могут быть существенными, поскольку у многих бизнесменов, принимавших участие в исследовании, все еще сохранился бизнес на родине (даже если бизнес не сохранился, там остаются родные и друзья). Еще один риск возникает из-за **слишком разного уровня людей/бизнесов в объединении**. Вопрос структуризации бизнеса лучше организовывать в рамках сессий фасилитации. Как и в любом бизнесе любой страны, у респондентов есть опасения, что деятельность бизнес-объединения будет формальной, «ради грантов и фондов». Это создает **риски недоверия к решениям и инициативам объединения**. Поэтому важно прозрачно и открыто вести деятельность, давать обратную связь, запрашивать мнения участников, вести отчетность.

В таблице 3 выделены внутренние риски, ограничивающие возможности создания или устойчивого функционирования объединений бизнеса.

Таблица 3. Риски для объединения бизнеса и варианты их преодоления

Риск	Вероятность	Как преодолевать
Недостаточно опыта и компетенций для создания объединений у участников	Средняя	<ul style="list-style-type: none"> – Поиск лидеров по ценностным основаниям – Создание нарративов для привлечения лидеров – Использование форматов, способствующих коллегиальности принятия решений – Развитие сообщества как начальная стадия объединения бизнеса – Обучение «актива»
Недостаточно инициативы снизу, недостаточно мотивации к волонтерству	Средняя	<ul style="list-style-type: none"> – Выделение примеров успешного опыта по инициативе снизу и их продвижение – Включение внутреннего волонтерства в состав правил объединения
Восприятие объединения как сообщества, преследующего политические цели	Высокая	<ul style="list-style-type: none"> – Четкое позиционирование неполитического характера объединения – Подчеркивание самостоятельности и инициативы снизу, политика конфиденциальности в отношении ведения реестра членов вплоть до ограничения публичного предоставления информации о действительных/ассоциированных членах
Разный уровень участников (опыт, размер компаний и пр.)	Средняя	<ul style="list-style-type: none"> – Ценностная основа привлечения в сообщество, рекомендательная основа его формирования – Нетворкинг, большое число связей – Совместный поиск выгод и решений проблем – Для ассоциации – использование преимуществ членства, разные уровни членства
Недоверие к организациям белорусов за границей	Средняя	<ul style="list-style-type: none"> – Прозрачность деятельности – Механизмы обратной связи – Отчетность – Общее коммуникационное пространство

Риск	Вероятность	Как преодолевать
		<ul style="list-style-type: none"> – Выборность руководства – Критерии оценки проектов и программ – Разработка и использование согласованных аргументов для привлечения новых членов

Источник: разработка авторов на основании проведенных интервью и групповых дискуссий во время фасилитационных и стратегических сессий.

Кроме этих рисков следует выделить внешние риски, особенно возросшие с началом войны в Украине и еще более актуализировавшиеся в последнее время. Сюда входит внутренняя и внешняя политика стран-реципиентов (визовые ограничения, барьеры, связанные с регистрацией бизнесов), оверкомплаенс со стороны банков стран-реципиентов (проблемы с открытием счетов и проведением платежей компаний, собственниками которых являются белорусы) и другие подобные проблемы. Все это ограничивает эффективность инициатив по объединению белорусского бизнеса за рубежом и требует лоббирования интересов национальных бизнесов в принимающих странах на государственном уровне. В то же время выстраивать взаимодействие с государственными органами этих стран достаточно сложно в силу тех же самых причин, поэтому объединениям белорусского бизнеса важно выстраивать такое взаимодействие одновременно с решением текущих проблем, для которого они создаются.

5. Выводы и рекомендации

На основании исследования можно сделать общий вывод, что создание объединений станет инструментом, который позволит релоцированному бизнесу не только решать проблемы адаптации и ведения бизнеса в принимающей стране, но и позволит консолидировать важную часть белорусского общества, увеличить вероятность возвращения этой части общества в страну в будущем.

Результаты исследования показывают, что участниками таких объединений в большинстве своем будут бизнесмены, которые недавно выехали и имеют небольшой опыт в бизнесе. Однако важно, чтобы в объединения входили и опытные бизнесмены, и те, которые могут стать менторами. В целом, для устойчивости объединения важно иметь в его составе представителей разных «категорий» бизнеса: их разных отраслей, с разным опытом и временем нахождения в принимающей стране. Активом таких объединений, вероятно, будут становиться бизнесмены, для которых важны национальная идентичность и общие ценности.

При создании объединений важно учитывать соответствие их целей и задач ожиданиям их потенциальных участников, а также риски и барьеры, связанные с мотивацией, опытом в бизнесе, особенностями навыков взаимодействия, культуры и менталитета. Представители

сферы ИТ могут стать примером, поскольку именно в этой отрасли корпоративная культура наиболее приближена к практикам самоорганизации.

При проведении работы по созданию объединений важно учитывать уровень постановки целей и задач. На сегодняшний день – это решение проблем бизнеса участников объединения, но в основе сообщества должна лежать общность ценностей и национальный признак. Отдельно стоит проблема связи бизнес-сообщества как части гражданского общества с другими объединениями граждан, выезжающих из страны.

В таблице 4 представлены форматы работы с релоцировавшимся белорусским бизнесом в зависимости от его потребностей.

Таблица 4. Направления работы с релоцировавшимся белорусским бизнесом

Потребности релоцированного бизнеса	Форматы работы
«Скорая помощь». Релокация: легализация, регистрация и пр.	НКО с регистрацией по странам, где такая помощь необходима, либо ассоциация, которая ставит целью помощь «бизнес-мигрантам» во взаимодействии с государством. Например, «Ассоциация бизнес-эмигрантов и инвесторов» в Литве, председатель которой – литовец, а члены не только белорусы, но и россияне, и украинцы.
Решения проблем, связанных с рынком новой страны и рынком труда	Ассоциации белорусского бизнеса за рубежом (входят юрилица), возможно, по отраслям (строительная, ресторанный и пр.), либо универсальные ассоциации, куда входят представители разных отраслей. Такие структуры создаются в каждой стране, где белорусский бизнес представлен в достаточной степени.
Поддержка выезжающего бизнеса (консалтинг, инвестиции)	Фонды, консалтинговые агентства, программы международных организаций, стартап-площадки (все эти структуры создаются <u>не только</u> для белорусов). Общественные объединения ³ (ОО) белорусского бизнеса, как универсальные, так и по сегментам (профессии, опыт, размер бизнеса и пр.), где такая помощь реализуется через инициативы членов ОО.
Деловая сеть для белорусского бизнеса (совместные проекты, партнерства, как между собой, так с бизнесом другой страны и с бизнес-институтами)	ОО и неформальные сообщества. Также необходима общая «платформа» для коммуникации между сообществами (онлайн и оффлайн площадки). Клубы (где признаками будут однородность участников и постоянство состава) возможны, но если в их основу положен национальный признак, то они создаются на базе ОО либо имеют связь с ним.

Источник: разработка авторов.

Особенностью управления объединениями белорусского бизнеса, построенными на принципах самоорганизации, может быть подход, при котором не ставятся задачи сверху, а участники объединения мотивированы ставить задачи самостоятельно. В таких объединениях

³ **Общественное объединение** — добровольное, самоуправляемое, некоммерческое сообщество, созданное по инициативе граждан, объединившихся на основе общности интересов для реализации общих целей, указанных в уставе общественного объединения. Является институтом гражданского общества.

важной ценностью является волонтерство, типы лидерства в них – референтное (лидер мнений) и экспертное (тот, кто выдвигает инициативы, ориентируясь на свою экспертизу). В таких объединениях может быть управляемая структура, но она выполняет поддерживающую функцию. В каждой принимающей стране, куда выезжает бизнес, создается своя «самоорганизация», и отношения между такими сообществами создают общее пространство взаимодействия. Такие отношения строятся на равноправной основе. Саморегулируемые организации возникают и в отдельных городах по инициативе самих бизнесменов. От их количества зависит жизнеспособность и эффективность сообществ национального бизнеса за рубежом.

Для определения возможных форматов взаимодействия в рамках сообществ белорусского бизнеса за рубежом и потребностей недавно релоцировавшихся компаний требуются дальнейшие исследования, в частности, базовая оценка белорусского бизнеса за рубежом. Начать можно с проведения своеобразной «переписи» компаний белорусского происхождения, релоцировавшихся или созданных с начала 1990-х гг. до настоящего времени, как в ближайших к Беларуси странах, так и в других странах мира. Выбранные временные рамки позволят проанализировать трансформацию выталкивающих и притягивающих факторов бизнес-эмиграции и отследить хронологию миграционного оттока, выделить пики миграционной активности в связи изменениями внутренних и внешних условий для ведения бизнеса, проанализировать пути адаптации бизнесов, релоцировавшихся в первые волны эмиграции. Подобная «перепись» позволила бы структурировать зарубежный бизнес, имеющий белорусские корни, в зависимости от географического положения, сферы деятельности, размера компании и т.п. По итогам исследования могла бы быть создана структурированная база зарубежных компаний, имеющих белорусские корни, которая могла бы стать основой для формирования сообществ, и предложены форматы взаимодействия в рамках таких сообществ и рекомендации по их развитию.

Приложение. Протокол глубинного интервью

Блок 1: что было до...

- Расскажите, пожалуйста, в какой сфере/отрасли представлен ваш бизнес.
- Как давно существует и чем занималась ваша компания в Беларуси?
- Опишите, пожалуйста, как появилась идея вашего переезда/релокации бизнеса (можно хронологию) и какие ожидания были связаны с открытием бизнеса в другой стране?
- Что было самым сложным в принятии решения о релокации бизнеса?
- Какие факторы сработали в пользу выбора страны релокации?

Блок 2: текущее положение дел

- Когда переехали, искали ли белорусских бизнесменов в стране релокации? С кем консультировались по поводу ведения бизнеса?
- Опишите, пожалуйста, нынешнее положение дел и деятельность вашей компании (бизнес перенесен полностью, частично; текущий статус компании (сфера деятельности, количество сотрудников, кто работает в компании (сотрудники релоцированы из Беларуси либо набраны новые)).
- Что было самым сложным в возобновлении деятельности в стране релокации?
- С какими проблемами, нехарактерными для ведения бизнеса в Беларуси, приходится сталкиваться в стране релокации?
- Какие новые возможности для ведения бизнеса вы видите в стране релокации?
- Повлияли ли на ваш выбор страны релокации события после 24 февраля?

Блок 3: Видение будущего

- Связываете ли вы будущее вашей компании со страной релокации?
- Можете ли вы предположить, с какими сложностями ваш бизнес может столкнуться в будущем? Можно ли что-либо делать сейчас для предупреждения/решения таких проблем?
- Видите ли вы необходимость в кооперировании с представителями белорусского бизнеса в стране релокации? Есть ли потребность в совместном решении задач, связанных с адаптацией к условиям ведения бизнеса в стране релокации?
- Какие задачи может решить кооперация представителей белорусского бизнеса в стране релокации?
- Нужна ли помощь бизнесу, переезжающему из Беларуси в другую страну, со стороны бизнесменов, которые переехали сюда давно?
- Готовы ли сами оказывать поддержку (консультации, менторство) для релоцированного бизнеса?
- Какой должна быть Беларусь, чтобы вы туда вернулись?