

Паттерны и перспективы развития бизнеса с белорусскими корнями за рубежом

Родион Морозов, Ph.D., к. э. н., 2024

BEROC Working Paper Series, WP no. 33¹

Резюме

Одним из наиболее заметных явлений для белорусского бизнеса в 2020–2023 гг. стала вынужденная массовая «интернационализация», проявившаяся в релокации белорусских компаний и сотрудников, открытии офисов и запуске новых бизнесов прежде всего в соседних странах. Этот процесс обусловил необходимость пересмотра и перестройки привычных паттернов ведения бизнеса. Новые рыночные условия, нормативно-правовая среда, культурные различия – все это требует от бизнеса адаптивности и способности к инновациям для выживания и развития.

На основе результатов углубленных интервью с собственниками белорусского бизнеса в Польше и Литве в данной статье анализируются факторы конкурентоспособности и развития компаний с белорусскими корнями и ключевые предпосылки для адаптации их бизнес-моделей к новым условиям.

¹ Статья подготовлена в рамках BEROC Research Lab

Содержание

Введение	2
Методология исследования	4
Основные сферы деятельности белорусского бизнеса за рубежом	6
Конкурентные преимущества и перспективы развития	9
Внешние и внутренние барьеры для развития.....	12
Государственная поддержка в принимающих странах.....	16
Объединения и инфраструктура поддержки белорусского бизнеса.....	17
Заключение	21
Благодарность.....	23
Список источников	24
Приложение 1. Анкета для углубленного интервью.....	26

Введение

За последние годы достаточно большое количество исследований и аналитики было посвящено причинам и путям миграции белорусских предпринимателей. Сначала политический кризис и последовавшие за ним усиление давления на бизнес сделали выезд из страны активной частью населения и релокацию бизнеса очень распространенной «стратегией выживания» (Красько & Данейко, 2022). Моментальные негативные последствия войны в Украине такие как репутационные риски, разрывы производственных и логистических цепочек, заставили многие международные компании, а также белорусский бизнес, ориентированный на западные рынки, уйти из Беларуси или сделать связи с Беларусью «невидимыми». При этом появляющиеся оценки масштаба и динамики наблюдаемой белорусской бизнес-миграции находятся в фокусе внимания многих заинтересованных сторон и становятся фундаментом для принятия политических и

экономических решений как в Беларуси, так и за ее пределами. Так, по оценкам ZPP | Belarus Business Center (2023), количество регистраций беларусами новых компаний в Польше в 2022 году выросло в почти 2 раза по сравнению с 2021 годом и почти в 4 раза – по сравнению с 2020. За 2023 год в Польше было зарегистрировано порядка 1800 компаний с белорусским капиталом², что сравнимо с результатами 2022 года. Эта страна с открытым и емким рынком, развитой инфраструктурой, похожим языком и относительно привлекательными правовыми условиями для релокации и ведения бизнеса выиграла конкуренцию за белорусский предпринимательский капитал. Литва и Латвия после роста количества компаний с белорусскими корнями в 2020–2022 гг. до 1350 и 400 компаний соответственно начали терять белорусский бизнес (-37% – в Литве и -7.5% – в Латвии за 2023 год). Сокращение количества компаний в этих странах могло быть связано как с более привлекательными условиями для ведения бизнеса и эмиграции в других странах, например, в Польше, так и с ужесточением контроля за белорусским бизнесом в связи вероятностью его участия в обходе санкций, а также с охлаждением отношения к беларусам в целом после начала войны в Украине.

На основании разных оценок можно предположить, что большинство компаний, которые хотели и могли совершить переезд, уже сделали это и пик нынешней волны бизнес-эмиграции пройден. Если в 2022 году процесс релокации бизнесов и предпринимателей был зачастую быстрым, спонтанным и имел массовый характер, то в последнее время переток бизнеса из Беларуси стал более планомерным. Многие зарегистрированные в ЕС «на всякий случай» компании начинают нанимать персонал и развиваться. Параллельно бизнесы, связанные с обходом санкционных ограничений, достаточно эффективно выявляются правоохрнительными органами принимающих стран при поддержке, в том числе независимых расследователей, журналистов и белорусской диаспоры.

В то же время значительная доля компаний, зарегистрированных в Польше, Литве и Латвии, возникли не в

² Под бизнесом с белорусским капиталом понимаются компании, в которых как минимум один из учредителей — беларус или белорусское юридическое лицо

результате их полного или частичного перемещения из Беларуси, а начали строиться «с нуля» с учетом условий и перспектив в новых юрисдикциях. Этот процесс также будет продолжаться ввиду непрекращающегося, хотя и снизившегося после 2022 года, оттока белорусов из своей страны, а также вторичной миграции белорусов из стран за пределами ЕС.

Поэтому особую актуальность приобретает изучение не столько процесса миграции (релокации) и адаптации белорусского бизнеса в новых странах, сколько его развитие и выстраивание бизнес-моделей на основе видения целевых рынков, возможных цепочек добавленной стоимости, доступных основных фондов и финансовых ресурсов. Целью исследования является выявление закономерностей и перспектив развития бизнеса с белорусскими корнями за рубежом (Польша, Литва), а также определение роли в этом инфраструктуры поддержки, для чего были поставлены следующие задачи:

- выделить основные сферы и бизнес-модели бизнеса с белорусскими корнями;
- выявить основные потребности/запросы бизнеса с белорусскими корнями за рубежом в зависимости от сфер деятельности и бизнес-моделей;
- определить роль бизнес-клубов/ ассоциаций за рубежом в развитии бизнеса с белорусскими корнями.

Методология исследования

Для достижения цели исследования данные о состоянии, вызовах и перспективах развития бизнеса с белорусскими корнями собирались в три этапа:

Этап 1 – Формирования базы бизнеса с белорусскими корнями.

На начальном этапе происходил поиск информации о компаниях с белорусскими корнями, функционирующих в Польше и Литве, на основе публикаций в Интернете, социальных сетях и мессенджерах, а также сведений бизнес-ассоциаций, бизнес-клубов и сообществ белорусов за рубежом. В результате в базу было включено 127 компаний, о которых достоверно известно, что среди основателей есть белорусы,

а в открытых источниках доступна информация об их месторасположении (Литва, Польша) и сфере деятельности.

Этап 2 – Проведение двух фокус-групп.

Задачей данного этапа было определение наиболее распространенных бизнес-моделей компаний с белорусскими корнями, выявление внутренних и внешних факторов, в наибольшей степени способствующих и препятствующих их развитию в ЕС. Для этого в августе-сентябре 2023 года были организованы и проведены две фокус-группы и консультации с представителями организаций, оказывающих поддержку белорусским предпринимателям за границей. Таким образом, было изучено их видение вызовов и перспектив для бизнеса с белорусскими корнями за рубежом. Проведение фокус-групп также позволило сформулировать и уточнить ряд вопросов для последующих глубинных интервью.

Этап 3 – Проведение глубинных интервью.

Исходя из распределения компаний по сферам деятельности на основе изучения информации в сети Интернет (Этап 1) для интервью были выбраны представители 2–3 компаний из каждой сферы.

Основные вопросы интервью были связаны с:

- рынком и нишей, в которой работает компания;
- ключевыми факторами успеха и конкурентными преимуществами;
- бизнес-моделью, цепочкой ценности и стратегией;
- вызовами и потребностями для развития;
- ролью бизнес-клубов и ассоциаций;
- недостающими компетенциями и необходимым бизнес-образованием.

Анкета для полуструктурированного интервью представлена в приложении 1.

В течение сентября-октября 2023 онлайн интервью были проведены с собственниками и руководителями 22 бизнесов с белорусскими корнями, работающими в Литве и Польше (таблица 1).

Таблица 1. Характеристики бизнесов-респондентов

Год основания	от 2008 до 2023
Годовая выручка	от 25 000€ до 10 000 000€
Штат	от 1 до 70 сотрудников
Месторасположение	Польша – 16, Литва - 6

Этап 4 – Обсуждение и верификация результатов интервью в рамках презентаций и дискуссий с представителями бизнеса, международных организаций и инфраструктуры поддержки белорусского бизнеса.

Основные сферы деятельности белорусского бизнеса за рубежом

С определенной долей условности компании с белорусскими корнями в зависимости от сферы деятельности можно сгруппировать в три укрупненные категории (Рис. 1).

К первой категории относится бизнес в сфере информационных технологий. С этой сферой связаны наиболее громкие кейсы релокации белорусского бизнеса как в результате политического преследования собственников и сотрудников в Беларуси, так и из-за отказа иностранных партнеров работать с белорусскими компаниями после полномасштабного вторжения российских войск в Украину. Влияние компаний из данной категории на экономику стран-реципиентов является наиболее заметным несмотря на их относительно небольшую долю в общем количестве компаний с белорусскими корнями (7% или 62 компании – в Литве и 9% или 529 – в Польше относятся к сфере «Информация и коммуникация»)(ZPP, 2023). Так, например, EPAM и Wargaming стабильно лидируют среди ИТ-компаний в Литве по объему уплаченных налогов (VMI, 2024), являясь «витриной» белорусского бизнеса и важным аргументом в дискуссиях о целесообразности привлечения компаний из Беларуси в страны ЕС. Внутри данной категории

выделяются еще группы компаний в зависимости от их бизнес-модели и размера. Помимо аутсорсинговых компаний, работающих по моделям от полного аутсорсинга до аутстаффинга, частично или полностью в Польшу и Литву переместились многие продуктовые компании (например, Flo, Belka Games, Playtika и др.), а также большое количество стартапов, оказавшихся отрезанными в Беларуси от источников венчурного финансирования.



Рисунок 1. Категории белорусского бизнеса за рубежом по сферам деятельности

Ко второй категории «Реальный сектор» можно отнести производственные, транспортные и строительные компании, которые составляют около 40% от общего количества бизнеса с белорусскими корнями в Польше и 30% – в Литве. Достойным внимания сегментом в этой группе являются высокотехнологичные производственные компании, занимающиеся разработкой и изготовлением приборов, оборудования и электроники и ориентированные на рынки развитых стран. Примечательно, что 4 из 10 белорусских приборостроительных компаний, которые по состоянию на 2019 год были одними из мировых лидеров в своих нишах – так называемые «Скрытые чемпионы» (Marozau et al., 2021) – за последние годы полностью или частично переместились в Литву.

Третья и самая многочисленная группа включает в себя компании, оказывающие различные услуги в сегментах B2C (business-to-customer) B2B (business-to-business) и занимающиеся торговлей. Эти сферы отличаются невысокими барьерами для входа и значительно возросшим спросом со стороны выходцев из Беларуси, Украины, России и компании с корнями из этих стран. Ввиду специфики рынка изначальная ориентация на этих клиентах является объединяющей характеристикой для компаний, отнесенных к данной группе.

Для целей исследования по результатам обсуждения с представителями бизнеса и организаций, оказывающих поддержку белорусским предпринимателям за границей, исходя из целевого рынка и бизнес-модели была сформирована таксономия бизнеса с белорусскими корнями, которая некоторой степени отличается от категоризации по сфере деятельности. Существуют основания полагать, что именно целевая аудитория и адаптированная под нее бизнес-модель, а не только принадлежность к сфере деятельности, определяют паттерны развития компании (Massa et al., 2017).

В соответствии с этой таксономией к **первой группе** относятся бизнесы, работающие в сегменте B2B и сфокусированные на рынках развитых стран, – это все ИТ-компании, а также высокотехнологичные производственные компании. После начала полномасштабной войны в Украине многие из них выбрали уйти из Беларуси и России, чтобы сохранить клиентов и партнеров из развитых стран. Бизнес-модели таких компаний в целом не претерпели изменений, а юрисдикцию их собственники выбирали исходя из нормативно-правовых условий для ведения высокотехнологичного бизнеса, а также наличия или возможности привлечения высококвалифицированных кадров. Однако изменившаяся за последние годы ситуация на глобальных рынках, а также рост расходов, в частности на оплату труда, вынуждает компании пересматривать и оптимизировать многие из своих бизнес-процессов.

Вторая группа компаний с белорусскими корнями работает на насыщенных рынках и в нишах в основном стран-реципиентов. К ней можно отнести «нетехнологичное» производство (деревообработка, металлообработка, пищевая и легкая промышленность и т. д.), строительство и ремонт, транспорт и

логистика, а также торговлю. Выбор юрисдикции такими компаниями был во многом обусловлен рыночной конъюнктурой (динамика спроса и предложения на товары и услуги) и наличием факторов производства. Большинство компаний были вынуждены перестраивать свои бизнес-модели, бизнес-процессы и цепочки поставок под новые условия, а потребность в производственном оборудовании делала процесс релокации или создания бизнеса с нуля в новой стране весьма обременительным.

К **третьей группе** можно отнести широкий спектр сфер деятельности (HoReCA, бытовые услуги, PR и маркетинг, консалтинг и образование), представленных в основном небольшими компаниями, занимающихся предоставлением услуг населению и бизнесу. Ввиду специфики данной сферы целевой аудиторией многих из этих компаний на начальном этапе являются выходцы из Беларуси, Украины, России – условные «земляки», – а также бизнесы с белорусскими корнями. На выбор месторасположения бизнеса в значительной степени повлияло присутствие целевой аудитории, а также предпочтения и возможность легализоваться у основателей бизнеса.

Конкурентные преимущества и перспективы развития

С учетом отличий в целевой аудитории и бизнес-моделях для компаний из трех групп ключевые конкурентные преимущества в значительной степени разнятся (Рис. 2). Так, в частности для компаний из первой группы факторами успеха является высокий уровень человеческого капитала (программисты, инженеры), умение быть гибкими и адаптивными и предлагать комплексные решения проблем клиентов, а также способность к быстрому масштабированию.

«Похожих компаний на рынке не найти. У нас высокая гибкость, и мы умеем понимать клиента... Мы научились масштабироваться как вверх, так и вниз» (Производство цифрового контента).

Компании из второй группы, работающие на насыщенных рынках и в высококонкурентных нишах, приоритетное внимание уделяют эффективности бизнес-процессов, взаимодействию с

клиентами и уровнем сервиса, что может казаться нехарактерным для производственной сферы.

«Понимая, как работают наши конкуренты, мы проанализировали и выстроили для себя такую модель, по которой клиенты с наибольшей вероятностью придут именно к нам: используем инструменты по облегчению финансовой нагрузки, например беспроцентные рассрочки, быстро доставляем, мы занимаемся обучением покупателей, в то время как большинство других компаний просто доставляют аппараты» (Продажа оборудования).

В основе конкурентоспособности бизнесов из третьей группы лежит их понимание менталитета, паттернов поведения и способность выстраивать сети коммуникаций с «земляками».

«Хорошо знаю, как формулировать месседжи, потому что знаю менталитет белорусов и украинцев. Вся база контактов из Беларуси переехала сюда, поэтому я использую ее здесь» (PR-студия).

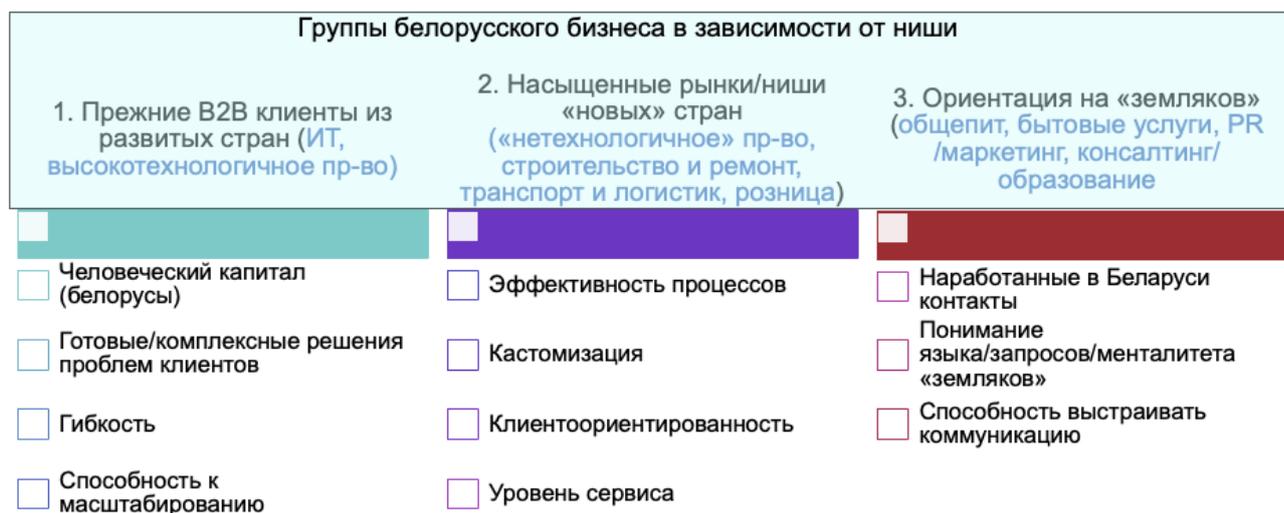


Рисунок 2. Конкурентные преимущества в зависимости от ниши

Исходя из конкурентных преимуществ и видения своих перспектив в странах ЕС, бизнесы с белорусскими корнями по-разному представляют себе паттерны дальнейшего развития и

место Беларуси в своей бизнес-модели. Компании из **первой группы**, как ожидается, быстрее остальных начнут (продолжат) масштабировать свой бизнес на другие страны и регионы. С учетом того, что конкурентоспособность высокотехнологичных компаний по-прежнему во многом опирается на привлечение высококвалифицированных белорусов, принятие стратегических решений о стране расположения офисов и центров разработки компаний будут зависеть от условий для легализации пребывания белорусов, а также нормативно-правовых условий для бизнеса, в том числе налоговой нагрузки. На текущем этапе развития многие компании по-прежнему имеют часть команды или аффилированный бизнес на территории Беларуси и не имеют намерения отказываться от них без крайней необходимости (репрессии или жесткие требования контрагентов). Бизнесы из этой группы не представляют себе, что в будущем полностью вернутся или переместятся в Беларусь. Однако при улучшении общественно-политической ситуации и восстановлении партнерских отношений Беларуси с западными странами, вероятность инвестиций и расширения присутствия компаний в стране оценивается как высокая (Борнукова & Алехнович, 2021).

Компании из **второй группы**, конкурирующие на насыщенных рынках, стараются как можно скорее «европеизироваться» и медленно расширяться на привлекательные соседние регионы и страны. С учетом сложностей с привлечением заемного финансирования, высокого уровня конкуренции и низкой мобильности производственных компаний они стараются как можно быстрее укорениться в новых странах и редко рассматривают дальнейшую миграцию. Как и в случае с первой группой, при позитивных общественно-политических изменениях, компании рассматривают расширение деятельности на Беларусь, например, создано юридических лиц для организации продаж, производства или логистики.

Наконец, компании, представляющие **третью группу**, рассматривают и при наличии ресурсов реализуют географическое расширение на рынки, где присутствует их целевая аудитория – «земляки». Благодаря относительно низкой капиталоемкости и потребности основных средствах бизнесы достаточно мобильны и

находятся в постоянном поиске новых рынков. Беларусь рассматривается как источник понятных и лояльных клиентов-релокантов и в случае демократической трансформации как один из ключевых рынков.

Внешние и внутренние барьеры для развития

За последние годы достаточное количество исследований и аналитических материалов было посвящено факторам, препятствующим созданию и развитию бизнеса в странах ЕС предпринимателями из Беларуси. Как отмечалось ранее в статье Красько & Данейко (2022), в зависимости от этапа становления, масштаба и сферы деятельности, проблемы бизнеса с белорусскими корнями, 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). В анализе ZPP | Belarus Business Center (ZPP, 2023), основанном на опросе представителей инфраструктуры поддержки бизнеса, выделяются внесекторальные и отраслевые проблемы, а также оценивается их важность и преодолимость. В целом рассмотренные в данных исследованиях проблемы совпадают с результатами интервью с представителями бизнеса. Так, в наибольшей степени бизнес-активность белорусов сдерживают сложности с легализацией белорусов и бизнесов, учрежденных белорусами, негативный страновой имидж, сложности с открытием счетов и расчетами с белорусскими контрагентами, а также низкая доступность финансирования.

«Проблема – дискомфорт у людей из-за постоянного обсуждения историй с депортацией белорусов, лишением ВНЖ, приравнивания белорусов к россиянам наталкивают на размышление о смене страны» (Разработка программного обеспечения).

В рамках данного исследования фокус был сделан на внутренних барьерах, преодоление которых зависит от гибкости и компетентности предпринимателей, а также внешних рисках. При этом важно отметить, что белорусский бизнес за последние

несколько лет осознал собственную способность справляться с внешними трудностями, находить нестандартные решения в обстановке неопределенности. Во второй половине 2022 года и в 2023 году белорусские предприниматели внутри страны были наиболее оптимистично настроены относительно преодоления внешних барьеров за весь многолетний период наблюдений (BEROC, 2023b). Около 90 процентов представителей малого и среднего бизнеса в Беларуси считали, что существующие внешние барьеры скорее преодолимы, они заставляют бизнес искать более эффективные модели и перспективные рынки. В ответ на кризисные явления, такие как пандемия или война в Украине, белорусский привык ориентироваться на сохранение или увеличение дохода посредством внедрения инноваций (продуктовых, процессных, организационных, маркетинговых), диверсификации продуктов, выхода на новые рынки (BEROC & KEF, 2022).

«Если ты предприниматель, то любой бизнес – это твой риск. Ты принял решение релоцироваться, и ты должен отдавать себе отчет, что ты не понимаешь как все устроено, что там другие правила, другой менталитет, другие порядки. Если ты это четко понимаешь, то никаких трудностей быть не может» (Производство одежды).

Что касается внутренних барьеров, то все их многообразие можно условно разделить на управленческие факторы, факторы, связанные с клиентами и рынком, эмоциональные и психологические факторы, а также культурные и ментальные факторы (Таблица 2). Если последние две группы факторов оказывают сдерживающее влияние на все без исключения группы белорусского бизнеса, то факторы, связанные с системой управления, клиентами и рынками во многом зависят от бизнес-модели компании. Так, бизнесы, которые в срочном порядке открывали офисы в новых странах, не имея подобного опыта, столкнулись с необходимостью управлять частью команды дистанционно. При этом распределение сотрудников по разным локациям зачастую зависело и зависит не от их функционала, а от возможности легального и безопасного проживания в той или иной стране. Кроме этого, открытие новых офисов и перемещение

сотрудников в страны ЕС с более высокими заработными платами и налоговой нагрузкой привело к существенному росту зарплат без пропорционального увеличения выручки в краткосрочном периоде. Новые рынки зачастую не компенсировали сокращение присутствия в Беларуси и России. Это обусловило необходимость перестроения бизнес-модели, пересмотра стратегии, поиска новых рынков и ниш. Во многих компаниях выстроенная под рынок Беларуси и стран СНГ система маркетинга и продаж оказалась несостоятельной в странах ЕС. Проблемы усугубились языковыми и культурными барьерами, а также психологическим состоянием персонала после релокации. Найм местных сотрудников также оказался достаточно сложной задачей для бизнеса с белорусскими корнями в связи с отличием подходов в управлении персоналом (в т. ч. системы мотивации) и в целом непривлекательности белорусского бизнеса для местных соискателей рабочих мест.

Таблица 2. Внутренние барьеры

<p>Управленческие факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> – Проблемы в управлении командой – Сложность ведения бизнеса на несколько стран – Рост затрат – проблемы с ликвидностью – Плохо выстроенная система продаж 	<p>Факторы, связанные с клиентами и рынком</p> <ul style="list-style-type: none"> – Трудности с поиском клиентов и заключением сделок – Уход с российского и белорусского рынков
<p>Эмоциональные и психологические факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> – Высокая эмоциональная нагрузка – Страх непродления разрешений на проживание/депортация – Выгорание сотрудников 	<p>Культурные и ментальные различия</p> <ul style="list-style-type: none"> – Языковой барьер – Разница менталитета со страной пребывания – Культурные особенности белорусов

Также всем представителям бизнеса задавался открытый вопрос о наиболее существенных рисках для их деятельности в будущем. По результатам анализа ответов на этот вопрос достаточно сложно выделить какую-то специфику в зависимости от сферы деятельности или бизнес-модели. Наиболее существенной, но не

наиболее вероятной угрозой называлось распространение военных действий на страны ЕС. По мнению опрошенных, с высокой долей вероятности многие бизнесы с белорусскими корнями не переживут еще одной релокации и перезапуска.

Ряд многократно упомянутых рисков связан с ухудшением положения белорусов и белорусских бизнесов в принимающих странах. В частности, присутствуют опасения относительно усложнения легализации и ужесточения требований к белорусам при прохождении различных бюрократических процедур, а также ухудшения отношения ко всему белорусскому со стороны политиков, лидеров мнений и населения в целом.

По ожиданиям бизнеса, наступление этих рисков будет более вероятным в случае снижения финансирования и активности белорусских общественных организаций и демократических сил, а также уменьшения их влияния на политические решения в отношении белорусов. Предприниматели по-прежнему видят в таких организациях своих заступников, которые способны сохранять проблемы белорусов фокусе внимания властей принимающих стран и ЕС в целом, а также влиять на принятие политических решений.

Третья группа рисков объединяет экономические факторы: экономический кризис в ЕС, макроэкономическая нестабильность (инфляция, рост процентных ставок, волатильность обменных курсов валют) и увеличение налоговой нагрузки в странах ЕС.

В целом при анализе ответов белорусского бизнеса на открытые и закрытые вопросы о рисках для ведения бизнеса важно учитывать социально-политический контекст и динамику как внутри страны, так и за ее пределами. Доступные данные об уровне рисков в восприятии бизнеса внутри Беларуси демонстрируют парадоксальную динамику: средний балл оценки текущих рисков регулярно обновляет минимумы – война и санкции стали «фоновыми» факторами, а большинство возможных негативных событий (инфляция, нестабильность валютных курсов, санкции, нарушения логистических цепочек и ужесточение ценового регулирования и т. п.) за последние годы уже реализовались (BEROC, 2023b). В этой связи восприятие рисков бизнесом с белорусскими корнями, особенно недавно

переместившимися в страны ЕС, может в значительной степени формироваться под влиянием опыта работы в Беларуси.

Государственная поддержка в принимающих странах

Исторически одной из характерных особенностей белорусских предпринимателей было стремление рассчитывать на свои силы и не зависеть от благосклонности государства, проявляющейся в мерах финансовой и нефинансовой поддержки (KEF & BEROC 2022). Даже в начале пандемии на фоне объявленных пакетов помощи компаниям в других странах поддержки частного бизнеса в Беларуси ожидали и требовали скорее эксперты и журналисты. После 2020 позиция белорусского бизнеса по отношению к государству, которую можно сформулировать как «главное, не мешайте: не изменяйте законодательство так часто и не повышайте налоги» окончательно стала доминирующей. В значительной степени такая позиция распространилась на новые юрисдикции, в которые переместились белорусские бизнесы.

“После Беларуси складывается впечатление, что здесь сделано больше, чем нужно, чтобы человек построил свой бизнес” (Языковая школа).

Тем не менее универсальным и базовым запросом уехавших из Беларуси предпринимателей является принятие понятных, удобных, стабильных и не носящих дискриминационный характер в отношении белорусов процедур регистрации бизнеса, открытия банковских счетов и легализации собственников и сотрудников. Кроме этого, по мнению белорусских предпринимателей, заинтересованные в привлечении и развитии новых бизнесов страны могли бы создавать централизованные учреждения поддержки для бизнесов иммигрантов. Такие государственные организации могли бы оказывать базовые консалтинговые услуги, связанные с регистрацией бизнеса, легализацией собственников и сотрудников, уплатой налогов и взаимодействием с банками привлечением заемного финансирования.

Важно при этом отметить, что политика стран ЕС в отношении белорусов и белорусских компаний стабилизировалась и стала скорее темой внутренних политических дискуссий. При этом предвыборная риторика и действия политиков, а также усиленный контроль над предприятиями с белорусским капиталом из-за потенциального обхода санкций в Литве, привели к оттоку бизнеса. Приостановка программы Poland.Business Harbour новым правительством Польши не должна стать значительным препятствием для и без этого замедлившегося потока бизнес-миграции. До появления новых триггеров в отношениях с Беларусью и изменений во внутривнутриполитическом ландшафте существенного пересмотра государственной политики и отношения ожидать не следует.

Объединения и инфраструктура поддержки белорусского бизнеса

До недавних волн белорусской бизнес-миграции не существовало сколь-нибудь авторитетных и устойчивых объединений, которые способствовали бы сотрудничеству, адаптации и интеграции белорусских предпринимателей за рубежом. Несмотря на то, что успешных кейсов создания ассоциаций и альянсов бизнеса и предпринимателей в Беларуси было немного, необходимость выживания и развития белорусского бизнеса в новых странах вернули в общественный дискурс тему объединения усилий и совместных действий.

Исследование Красько и Данейко (2022) продемонстрировало, что предприниматели, уехавшие за границу, готовы присоединиться к ассоциациям и другим объединениям бизнеса с белорусскими корнями (бизнес-клубы, стартап-комьюнити, некоммерческие и некоммерческие ассоциации, сообщества выпускников бизнес-школ). Их мотивация может быть разнообразной: поиск решений текущих проблем, связанных с первичной адаптацией, налаживание партнерских отношений в новых странах, упрощение доступа к финансовым ресурсам и программам поддержки. Кроме этого, в участии в деятельности объединений белорусского бизнеса заинтересованы предприниматели, которые переехали и обосновались в новых странах задолго до 2020 года, прошли период адаптации и уже имеют устойчивый бизнес. Мотивами вступления и активного

участия является чувство принадлежности к национальной группе и осознание необходимости ее укрепления в стране-реципиенте и в мире, а также установление деловых связей с потенциальными клиентами и партнерами.

Важную роль в становлении и развитии многих известных белорусских бизнес-ассоциаций играют международные партнеры и организации поддержки частного сектора из США и стран ЕС. Наряду с формальными объединениями существуют многочисленные инициативы и неформальные и виртуальные сообщества, предоставляющие возможности для нетворкинга, информационную и консультационную поддержку. За последние несколько лет некоторые подобные нишевые инициативы претерпели значительные изменения, продемонстрировали стремительный рост числа активных членов и получили широкое признание.

Принимавшие участие в интервью белорусские предприниматели могли назвать от 1 до 5 организаций, представляющих собой формальные и неформальные объединения белорусского бизнеса. При этом мнения об их пользе и эффективности кардинально разнятся.

“Я считаю, что все эти объединения негативны как явления, так как они усугубляют эмиграционный характер бизнеса и концентрируют его на белорусском бизнесе” (Производство цифрового контента).

«Очень помогли коворкинг как пространство для работы, юридические услуги, вебинары и нетворкинг. Не хватает бухгалтерских консультаций» (ИТ).

Агрегированные мнения и ожидания белорусских предпринимателей от деятельности различных объединений представлены в таблице 3.

На основании ожиданий и запросов белорусского бизнеса к новым юрисдикциям и инфраструктуре поддержке, включая объединения и альянсы, можно выделить **два необходимых уровня поддержки белорусского бизнеса за рубежом.**

Таблица 3. Оценка объединений белорусского бизнеса

Преимущества	Недостатки	Ожидания
Предоставляют базовые (бесплатные) юридические консультации	Являются менее компетентными и эффективными	Консультации по открытию бизнеса / пошаговые инструкции / коробочные решения
Помогают установить деловые контакты с представителями белорусской бизнес-диаспоры и международными организациями	Не способствуют интеграции бизнеса с белорусскими корнями в бизнес-сообщества принимающих стран	Контакты и нетворкинг с Европейским бизнесом / воркшопы / сессии с менторами, отраслевые мероприятия
Помогают в вопросах легализации бизнеса и сотрудников	Цели и перспективы существования, а также целевая аудитория и целевая аудитория не всегда понятны	Предоставление гарантий по кредитам
Способствуют участию белорусских предпринимателей в Европейских программах и проектах	Подчеркивают «иммигрантский» характер бизнеса	«Мосты с европейскими ассоциациями европейского бизнеса»

Первый, более высокий, уровень должен быть представлен инфраструктурой, обеспечивающей диалог с властями страны-реципиента и с местными объединениями бизнеса. Некоммерческие структуры должны брать на себя ответственность за решение политических и миграционных вопросов на самом высоком уровне и влиять на обеспечение стабильности (улучшение) миграционной политики по отношению к беларусам. Другой задачей должно стать продвижение идеи «презумпция невиновности» бизнеса с белорусскими корнями в связи с возможным обходом санкций и смягчение тем самым негативного отношения ко всему белорусскому в соседних странах. Кроме этого, в функции такой инфраструктуры поддержки верхнего уровня могли бы входить инициация и создание гарантийных (страховых) фондов и фондов финансовой поддержки белорусских

предпринимателей. Эффективная реализация данных функций позволила бы преодолеть главные внешние барьеры для бизнеса и обеспечить ему уверенность в будущем, необходимую для развития и инвестиций в новых юрисдикциях.

Второй уровень охватывает все многообразие поставщиков информационных, консалтинговых, менторских и образовательных услуг для релоцирующегося бизнеса и начинающих предпринимателей. Данная ниша привлекла внимание многих акторов не только (а иногда и не столько) спросом на их услуги, но и доступностью грантовой поддержки от международных организаций и фондов. В условиях конкуренции организации и сообщества, изначально созданные как коммерческие проекты, демонстрируют большую устойчивость и последовательность в своем развитии. Кроме того, цели их существования и бизнес-модели лучше воспринимаются целевой аудиторией. В то же время, ограниченное грантовое финансирование, выделенное на начальном этапе и на конкурентной основе, придало динамики рынку, позволило организациям поддержки и сообществам протестировать бизнес-идеи и выделить перспективные ниши. В целом основными направлениями для второго уровня поддержки должны стать нетворкинг с местным (европейским) бизнесом, отраслевые мероприятия и дискуссионные клубы, формирование системы «европейского» бизнес-образования для белорусских предпринимателей и профессионалов.

По мере перехода от стадий адаптации и стабилизации бизнеса в новых условиях к стадии развития будет формироваться запрос на все более квалифицированные и интегрированные в контекст консалтинговые услуги (стратегическое управление, оптимизация и цифровизация бизнес-процессов) и бизнес-образование. В связи с этим перед инфраструктурой поддержки белорусского бизнеса в определенный момент возникнет дилемма: продолжать оказывать базовую поддержку недавно переехавшим беларусам (украинцам, россиянам) или развивать свои компетенции и конкурировать с местными и международными консалтинговыми компаниями и бизнес-школами.

Заключение

Несмотря на снижение скорости притока белорусских бизнесов и предпринимателей в страны ЕС, интерес к этому процессу не снижается по целому ряду причин. Во-первых, на фоне событий и политических решений последних нескольких лет, а также социально-экономической динамики в регионе масштаб долгосрочных последствий для Беларуси от миграции активной части населения и высокотехнологичных компаний только предстоит оценить.

Во-вторых, влияние притока белорусского бизнеса на экономику принимающих регионов и стран стало заметным и обсуждаемым на высоком политическом уровне. В целом сформировалось представление о том, что белорусский предприниматель по своим ценностным установкам и подходам к ведению бизнеса значительно ближе к европейским предпринимателям, чем к российским и азиатским. В частности, белорусский бизнес привык рассчитывать на свои силы, а не на покровительство государства (KEF & BEROC, 2022), является законопослушным и исправно платит налоги (BEROC, 2023a), мыслит глобально, а не в пределах одной страны (Naurodski, 2022; Морозов и Косяк, 2022), и стремится расширять и масштабировать бизнес, является гибким и привыкшим преодолевать любые барьеры (BEROC, 2022). Исключительно с экономической точки зрения, эти факторы должны способствовать здоровой конкуренции между европейскими странами за белорусский предпринимательский капитал.

В-третьих, белорусский бизнес может играть ключевую роль в развитии диаспоры и будущей социально-политической трансформации Беларуси, организационно и финансово поддерживая различные инициативы, а также продвигая позитивный имидж и вклад беларусов в экономику принимающих стран, реализуя совместные проекты с организациями гражданского общества. Вовлечение в такие активности повысит вероятность репатриации бизнеса, профессионалов и капитала в Беларусь в случае политических изменений.

На текущий момент первоочередным направлением действий для всех стейкхолдеров должно быть противодействие дискриминационным практикам в отношении белорусских предпринимателей на национальном уровне, а также продвижение их положительного образа. Одной из практических мер в этом

направлении, может быть, стимулирование реализации комплексных и межотраслевых проектов и инициатив с участием бизнеса, медиа, местных и белорусских некоммерческих организаций и ассоциаций из стран, где активна белорусская бизнес-диаспора. Очевидными темами для совместных усилий могут стать образование, трудоустройство и развитие предпринимательской инициативы белорусов за рубежом.

Перспективным направлением для дальнейших исследований будет являться изучение интеграции и ассимиляции бизнеса с белорусскими корнями, а также формирование представления о том, когда бизнес, основанный белорусами, перестает быть белорусским. Также многообещающей темой для изучения будет влияние бизнес-диаспоры на процессы внутри страны, а также перспектива возвращения и инвестирования в экономику Беларуси в будущем.

Благодарность

Данное исследование является частью совместного проекта BEROC и ZPP | Belarus Business Center.

BEROC выражает благодарность за поддержку при проведении исследования Ассоциации AIST и сообществу BCB.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

BEROC. (2023a) Развитие частного сектора. Вместо реформ и для экономического суверенитета Беларуси.

<https://www.ideasbank.vision/en/projects/private-sector-development-belarus>

BEROC. (2023b). Мониторинг экономики Беларуси: тенденции, настроения и ожидания. Малый и средний бизнес, Октябрь 2023

г. <https://beroc.org/publications/view/malyy-i-sredniy-biznes-oktyabr-2023/>

KEF & BEROC. (2022a). Малый и средний бизнес Беларуси: состояние и планы накануне потрясений. [https://ideasbank-assets.s3.eu-central-](https://ideasbank-assets.s3.eu-central-1.amazonaws.com/Private Sector Development Belarus.pdf)

[1.amazonaws.com/Private Sector Development Belarus.pdf](https://ideasbank-assets.s3.eu-central-1.amazonaws.com/Private Sector Development Belarus.pdf)

KEF & BEROC. (2022b). Оценка компаниями МСБ роли и эффективности бизнес-союзов в начале 2022 г. KEF brief DP/22/04.

<https://beroc.org/upload/medialibrary/9ab/9ab308e8ae25f5c25fe1a31c298e0ce9.pdf>

Marozau, R., Aginskaya, H., Daneyko, P., & Makayeva, N. (2021). Hidden champions of Belarus. In Hidden Champions in Dynamically Changing Societies: Critical Success Factors for Market Leadership. Springer Nature.

Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. Academy of Management annals, 11(1), 73-104.

Naurodski, S. (2022). Business Migration from Belarus to the EU after August 2020. Policy Paper. Case Belarus and German Economic Team. https://www.german-economic-team.com/wp-content/uploads/2023/04/GET_BLR_PP_01_2022_EN.pdf

VMI – Valstybinė mokesčių inspekcija prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos. (2024). <https://www.vmi.lt/evmi/daugiausiai-i-vmi-saskaita-sumokantys-mokesciu-moketojai>

ZPP | Belarus Business Center. (2023). Belarusian business immigration. https://belarus.zpp.net.pl/wp-content/uploads/2023/11/bel_final_20_11.pdf

Борнукова К. & Алехнович А. (2022). Какие экономические реформы нужны Беларуси и чем может помочь Запад? Ideas Bank

https://ideasbank-assets.s3.eu-central-1.amazonaws.com/20220111_pp_3.pdf

Красько Н. & Данейко П. (2020). Белорусский бизнес за рубежом: потребности, проблемы и потенциал взаимодействия внутри сообществ национального бизнеса. BEROC Working Paper Series, WP no. 80. <https://beroc.org/upload/medialibrary/85e/85e9aba0b37fd2b25b83c0e04a9a00ad.pdf>

Морозов, Р. & Косяк, Е. (2022). Применение информационно-аналитического инструмента Rep: grid для анализа организационных ценностей белорусских компаний. Цифровая трансформация, 28(2), 23-32.

Наўродскі, С. (2023). Як арганізаваць рэпатрыяцыю беларускага бізнэсу ў Беларусь? Ideas Bank. <https://www.ideasbank.vision/articles/business-back-home>

Огинская А. (2021). Роль бизнес-ассоциаций в экономике и повышении эффективности бизнеса. BEROC Policy Paper Series, PP no. 101. <https://beroc.org/upload/iblock/b2e/b2e32d47d99c1377532d43e547b0b987.pdf>

Приложение 1. Анкета для углубленного интервью

1) Информация о компании

- 1.1. Название компании (*можно ненастоящее/никнейм*): _____
- 1.2. Отрасль/сфера деятельности: _____
- 1.3. Когда была основана компания и когда было открыто юрлицо в текущей юрисдикции (когда произошла релокация)? _____
- 1.4. Если компания релоцировалась, то дополнительно год создания компании в другой стране _____
- 1.5. Если компания релоцировалась, расскажите, пожалуйста, как проходила, что осталось в Беларуси, какие были сложности, как решили с визами и легализацией, какой был релокационный пакет?
- 1.6. Где находится головной офис компании? (*страна, город*) _____
- 1.7. Выручка от реализации за последний год: _____
- 1.8. Если компания старше 3 лет, то Средний темп роста выручки _____ %
- 1.9. Рентабельность продаж за последний год (отношение прибыли к выручке) _____ %
- 1.10. Сколько за последний год в среднем работало сотрудников?: _____ Сколько из них белорусов? _____
- 1.11. Платит ли компания своим сотрудникам зарплату выше, чем средняя на рынке (в отрасли/нише)? _____

2) Рынок/ниша, где работает компания

- 2.1. Опишите как можно подробнее рынок и/или нишу Вашей компании
- 2.2. Каковы ключевые факторы успеха/конкурентные преимущества вашей компании? Связаны ли они каким-то образом с Беларусью?
- 2.3. Что является основными ресурсами компании, наличие или доступ к которым обеспечивает ее выживаемость?
- 2.4. Чем обусловлен выбор места расположения/юрисдикции для компании?
- 2.5. Какие юрисдикции компания видит в будущем перспективными для своего развития? Почему?
- 2.6. Позиционирует ли себя компания как белорусская (с белорусскими корнями) или намеренно это скрывает? Почему?

3) Бизнес-модель и стратегия

3.1. Кратко опишите бизнес-модель компании.

3.2. Каковы стратегические цели вашей компании на ближайшие 5 лет?

3.3. Какое значение для бизнес-модели имеет связь/происхождение вашей компании из Беларуси?

3.4. Рассматривается ли компанией перспектива возвращения в Беларусь?

3.5. Если да, то при каких условиях?

4) Вызовы и потребности компании

4.1. Каковы основные вызовы и риски внешней среды для вашей компании?

4.2. С какими основными внутренними сложностями сталкивается ваша компания?

4.3. Что является главными барьерами для развития компании?

4.4. Как компания планирует справляться с отмеченными ранее вызовами и барьерами?

4.5. Какие меры поддержки со стороны государства, где находится компания, в наибольшей степени поспособствовали бы развитию компании и достижению стратегических целей?

4.6. Консультационные услуги в каких сферах в наибольшей степени поспособствовали бы развитию компании?

4.7. С какими ограничениями со стороны органов власти сталкивалась ваша компания ввиду своих белорусских корней?

5) Объединения бизнеса

5.1. Знаете ли вы о существовании формальных и неформальных объединений (союзы, клубы, ассоциации) в вашей стране, в том числе сфокусированных на белорусском бизнесе? Пожалуйста, перечислите

5.2. Если да на 5.1, участвовали ли вы их деятельности/обращались ли к ним?

5.3. Если да на 5.2, как бы вы оценили их эффективность?

5.4. Как различные объединения бизнеса (союзы, клубы, ассоциации) могли бы помочь развитию вашей компании и достижению стратегических целей?

6) Образование и компетенции

6.1. Какие знания, навыки и компетенции необходимы руководству и сотрудникам компании для развития компании и достижения стратегических целей?

6.2. Каковы наиболее слабые навыки и компетенции в вашей компании?

6.3. Кому в вашей компании больше всего требуется обучение?

6.4. Как планируется удовлетворять потребности в обучении сотрудников?

6.5. Что бы вы могли порекомендовать организациям, оказывающих образовательные услуги, в том числе бизнес-школам?

6.6. Какие образовательные программы и курсы, по вашему мнению, были бы востребованы белорусским бизнесом за рубежом?