

### Резюме

#### • НА РЫНКЕ ТРУДА БЕЛАРУСИ НАКАПЛИВАЮТСЯ ДИСБАЛАНСЫ

Ситуация на рынке труда Беларуси продолжает оставаться сложной. Острый дефицит квалифицированной рабочей силы, особенно в производстве и строительстве, вынуждает работодателей повышать заработные платы и бороться за удержание кадров. Отток рабочей силы за рубеж и демографическая ситуация стали вызовом для рынка труда.

#### • ВНЕШНЯЯ ТОРГОВЛЯ И ВАЛЮТНЫЙ РЫНОК: СОСТОЯНИЕ, РИСКИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

В 2020-2022 годах Беларусь переживала аномальный торговый профицит, обусловленный восстановлением мировой экономики после пандемии и санкционными эффектами, но в 2023 году этот профицит исчез. Главные факторы ухудшения торгового баланса — рост внутреннего спроса и увеличение импорта, сокращение экспорта из-за ослабления спроса в России и ухудшение условий торговли. В 2024-2025 годах Беларусь, скорее всего, столкнется с дефицитом внешней торговли, что может усилить давление на курс белорусского рубля и привести к экономическому замедлению.

#### • ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ КОМПАНИЙ: С КАКИМИ ПРОБЛЕМАМИ СТАЛКИВАЮТСЯ И КАК ИХ ПРЕОДОЛЕВАЮТ

Финансовая ситуация для многих компаний становится более напряженной, что вызвано растущими издержками и вызовами на внешних рынках. Однако белорусский бизнес демонстрирует способность приспосабливаться, что позволяет предприятиям сохранять стабильность и находить новые источники доходов даже в условиях неопределенности. Компании признаются, что «нащупали дно» и приспособились к работе в условиях постоянных трудностей.

---

Бюллетень Экспертный Взгляд (в рамках проекта Мониторинг экономики Беларуси: тенденции, настроения, ожидания) представляет субъективный экспертный анализ ключевых краткосрочных тенденций белорусской экономики. В каждом выпуске бюллетеня выбираются три наиболее важные тенденции на основе опроса трех экспертов: сотрудников BEROC и внешних экспертов. В резюме фиксируются эти тенденции, а также ожидания трех опрошенных экспертов в отношении будущей экономической динамики. В основной части бюллетеня каждый из экспертов представляет свое виденье по одному из проблемных вопросов, свои ожидания и сценарии развития ситуации.

Ни BEROC, ни лица, его представляющие, не могут быть ответственными за использование информации, содержащейся в данном бюллетене. BEROC не несет ответственности за потери и/или убытки любого рода, связанные с использованием информации, представленной в бюллетене.

## НА РЫНКЕ ТРУДА БЕЛАРУСИ НАКАПЛИВАЮТСЯ ДИСБАЛАНСЫ

Лев Львовский, академический директор BEROC

### Рекордно низкая безработица и дефицит кадров

Ситуация на рынке труда в Беларуси продолжает обостряться. За последний год, с августа 2023 по август 2024 года, количество занятых в экономике уменьшилось на 32,5 тыс. человек. Несмотря на превышение увольнений над наймом, уровень безработицы снизился до рекордных 3%.

В Беларуси традиционно наблюдается низкий уровень официальной безработицы, что связано с особенностями нашей системы. В отличие от многих стран, где пособие по безработице играет роль автоматического стабилизатора бизнес-цикла и выступает финансовой поддержкой граждан, в Беларуси механизм выплат существует лишь формально. Фактически же пособие по безработице настолько незначительное, что не стимулирует людей регистрироваться в этом статусе. Более того, официальная регистрация как безработного влечет за собой дополнительные обязательства, что делает этот статус малопривлекательным. В результате многие белорусы даже в периоды экономических кризисов предпочитают соглашаться на существенное сокращение зарплаты, лишь бы избежать увольнения.

Что касается феномена естественной безработицы, он предполагает, что в любой момент времени определенный процент населения будет временно безработным из-за необходимости поиска подходящих вакансий или переквалификации. Для стран с высокообразованным населением, таких как Беларусь, естественным считается уровень безработицы в пределах 4–6%. Однако текущая ситуация в стране отличается: безработица остается ниже этого уровня. В первую очередь это происходит из-за нехватки рабочей силы.

Такой дисбаланс объясняется не только демографическими изменениями, связанными со старением населения, но и продолжающейся относительно высокой эмиграцией. Основные направления отъезда белорусов — это страны ЕС и Россия. По данным Евростата, с 2020 года около 500 тыс. граждан Беларуси легализовались в странах Европейского союза. Тогда как одна часть населения уезжает из страны, а другая стареет и выходит на пенсию, на смену им приходит относительно малочисленное молодое поколение.

Нехватка работников продолжает усиливаться (в общереспубликанском банке размещено более 168 тыс. вакансий), что вынуждает компании повышать заработные платы и искать новые способы удержания персонала. Достаточно высокий уровень зарплат увеличивает издержки предприятий. В нормальных условиях такие обстоятельства привели бы к росту инфляции, однако, как указано выше, в Беларуси

этого не происходит из-за системы административного контроля цен. Это еще больше усложняет ситуацию как для частных, так и для государственных предприятий, а также сказывается на бюджетной нагрузке, усиливая экономические риски.

### Неожиданный побочный эффект нехватки специалистов

У сложившейся ситуации на рынке труда есть эффекты второго порядка. Это, в частности, производительность труда. Она растет в госсекторе, где раньше была чрезмерная занятость, а сейчас трудовые ресурсы используются более рационально. В частном бизнесе, где производительность труда традиционно выше, наблюдается ее снижение. Это во многом связано с нехваткой квалифицированных работников. В условиях ограниченного выбора среди кандидатов, компании вынуждены нанимать менее опытных специалистов, что снижает общий уровень компетенций по сравнению с предыдущими годами.

Тем не менее кадровый голод может быть неплохой встряской, ведущей к повышению эффективности труда в долгосрочной перспективе. Часто, когда в странах не хватает кадров, это имеет положительные эффекты на будущую производительность труда, так как предприятия начинают внедрять трудосберегающие технологии. Особенно если у предприятий есть деньги на новые инвестиции. Произойдет ли это в Беларуси, будет зависеть от многих факторов. Пока же у нас объем инвестиций остается на сравнительно невысоком уровне. Это может быть связано с тем, что предприятия не считают, что повышенный спрос — внутренний и внешний — продлится долго.

### Решение проблем на рынке труда во многом зависит от более масштабных процессов

Беларусь — не первая страна, столкнувшаяся с проблемами на рынке труда из-за кадрового голода. В мире уже накоплен опыт преодоления таких вызовов с разной степенью успешности. Теоретически возможные варианты включают привлечение иммигрантов, возвращение эмигрантов, более эффективное использование имеющихся трудовых ресурсов и стимулирование рождаемости (эффект от последнего варианта наступает спустя десятилетия).

Для реализации основных указанных мер есть преграды, преодоление которых лежит не в экономической плоскости. Привлечение иммигрантов теоретически возможно, но качество рабочей силы может быть ниже, что решит проблему дефицита кадров лишь частично. Некоторые мигранты, в частности высококвалифицированные, могут опасаться приезжать в Беларусь из-за общественно-политической ситуации и экономической нестабильности, связанной в том числе с санкциями. Кроме того, миграционная политика Беларуси недостаточно гибкая: иностранным работникам сложно преодолеть бюрократические препятствия, такие как получение разрешений на работу, строгие правила въезда и пребывания.

Репатриация уехавших белорусов также потребовала бы серьезных политических изменений. Возможно, более реально вернуть тех, кто уехал по экономическим причинам, но для возвращения политических эмигрантов потребуется глубокая общественная и политическая трансформация. Завершения репрессий для этого может оказаться недостаточно – надо сделать так, чтобы люди поверили, что это не повторится, то есть предоставить убедительные гарантии безопасности для тех, кто участвовал в протестах, начать открытый диалог между правительством и обществом для восстановления доверия. Вряд ли без серьезных политических перемен у Минска есть инструменты, которые бы заставили людей поверить в предоставленные гарантии.

#### **Доступные инструменты для преодоления проблемы дефицита кадров**

Вместе с тем сейчас недооцениваются многие человеческие ресурсы внутри Беларуси. Есть люди, чей труд можно было бы использовать более рационально. Например, различные дискриминируемые группы. Это представители национальных меньшинств, женщины, люди старшего возраста. Есть у нас дискриминация по политическим предпочтениям, по статусу инвалидности. Наличие такого неравенства создало большой недоиспользованный резерв.

Другим возможным шагом для уменьшения давления на рынке труда является сокращение продолжительности оплачиваемого отпуска по уходу за ребенком, при условии создания необходимой инфраструктуры для поддержки семей (включая увеличение числа яслей). Также одним из инструментов может рассматриваться повышение пенсионного возраста для женщин и уравнивание его с возрастом для мужчин. Хотя такие меры обычно не пользуются широкой популярностью, в долгосрочной перспективе их реализация неизбежна.

Системные решения могут включать перераспределение трудовых ресурсов между государственным и частным секторами. Множество государственных предприятий хронически убыточны, но поддерживаются за счет кредитов и бюджетных субсидий. В условиях нехватки рабочей силы было бы целесообразно переводить работников из менее производительных отраслей в более эффективные сектора экономики, обеспечив их переквалификацией и адаптацией к новым условиям труда.

## **ВНЕШНЯЯ ТОРГОВЛЯ И ВАЛЮТНЫЙ РЫНОК: СОСТОЯНИЕ, РИСКИ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

*Анатолий Харитончик, старший научный сотрудник BEROС*

### **Ничего критичного с внешней торговлей и валютным рынком в текущем году не произошло**

В 2020–2022 годах внешнеторговая позиция Беларуси была «ненормальной». Сначала стремительное восстановление мировой экономики после острой фазы пандемии, а затем еще и ряд неожиданных позитивных эффектов после ужесточения санкций в отношении Беларуси и России обусловили невиданный для нашей страны профицит торговли товарами и услугами – около 5% ВВП в среднем в 2020–2022 годах.

Уже в 2023 году этот профицит обнулится. Виновниками стали активное наращивание импорта товаров в среде перегрева внутреннего спроса, заметное увеличение импорта услуг из-за перестройки логистических цепочек, которое в сочетании со снижением экспортных цен привело к ухудшению ценовых условий торговли. Также повлияло существенное сокращение экспорта услуг на фоне спада в IT-секторе и уменьшения транзитных перевозок.

Эти же факторы продолжают в той или иной степени действовать и в текущем году. Перегрев внутреннего спроса усилился. Прежде всего это касается потребительского спроса, который уже в II квартале прибавил более 17% к среднему уровню 2021 года в реальном выражении. За счет этого сохраняются повышенными объемы импорта товаров. Частному бизнесу и госсектору приходится все время адаптироваться к новым санкционным проявлениям. Это повышает издержки и ведет к увеличению импорта услуг. Экспорт в Россию рос по инерции в начале года. Но уже к середине начал тормозить из-за достигнутого предела эффективной загрузки производственных мощностей в белорусской промышленности, появления признаков ослабления динамики спроса в самой России и повышения конкуренции на российском рынке.

Экспорт ключевых сырьевых товаров – нефтепродуктов и калийных удобрений – еще в 2023 году достиг допандемийных показателей. Но его дальнейшее наращивание опирается в инфраструктурные ограничения. Кроме того, в этом году сузился дисконт российской нефти Urals к мировому бенчмарку Brent. А это ведет к уменьшению выгоды для Беларуси от импорта дешевой российской нефти, ее переработки и поставки на внешние рынки нефтепродуктов. Эта выгода может упасть с около \$1,9 млрд в 2023 году до примерно \$1 млрд в 2024 году. Позитивом выглядит немного воспрявший духом экспорт услуг на фоне завершения спада в сфере IT. Но его объем вблизи 12–13% ВВП все еще сильно недотягивает до 14–15% ВВП, которые были характерны для 2017–2021 годов.

В целом, если устранить влияние сезонного фактора, то сальдо внешней торговли товарами и услугами по отношению к ВВП сложилось вблизи 0% в январе – августе текущего года. Здесь возникает вопрос: является ли околонулевое сальдо устойчивым? А на устойчивость можно посмотреть с двух сторон. Первая: соответствует ли нулевое сальдо норме текущего счета платежного баланса Беларуси? (Норма текущего счета – это естественное, устойчивое состояние текущего счета при нахождении экономики в сбалансированном состоянии.) А текущий счет, помимо внешней торговли товарами и услугами, также включает операции резидентов и нерезидентов с доходами от факторов производства (дивиденды или другие доходы от инвестиций) и трансферты (к примеру, денежные переводы). Вторая сторона: даже если нулевое сальдо соответствует норме текущего счета, удастся ли поддерживать его вблизи этого уровня в среднесрочной перспективе при складывающихся внутренних и внешних условиях?

### **Вероятен риск усиления давления на курс белорусского рубля**

Ответить на вопрос, соответствует ли текущая внешнеторговая позиция норме текущего счета, крайне сложно. До 2022 года (а если быть более точным, то до начала пандемии в 2020 году) для текущего счета Беларуси нормой был дефицит около 1,5–2% ВВП. И этому соответствовало околонулевое сальдо внешней торговли товарами и услугами, так как совокупно по первичным и вторичным доходам для Беларуси характерен хронический отток. Именно такой дефицит текущего счета страна была в состоянии устойчиво финансировать.

С 2022 года экономика Беларуси функционирует в новых условиях и проходит стадию структурной трансформации. Оценки устойчивой траектории макроэкономических индикаторов на основе моделей имеют высокую степень неопределенности. С одной стороны, западные рынки капитала оказались де-факто закрытыми для белорусского правительства. Сильно усложнились возможности банковской системы и бизнеса привлекать внешнее финансирование из ЕС и США. Это могло затруднить стабильное финансирование дефицита текущего счета и увеличить его норму. С другой стороны, сохранилась поддержка со стороны России (включая невиданное прощение части госдолга в размере около \$0,5 млрд в IV квартале 2023 года), а белорусское правительство фактически отказалось выплачивать долги по еврооблигациям в соответствии с проспектом их эмиссии.

Стабильность этих компенсаторных механизмов неочевидна. В связи с этим докризисная норма текущего счета и околонулевое сальдо внешней торговли товарами и услугами может рассматриваться как пограничное состояние для макроэкономической стабильности в части внешнеэкономической позиции

Беларуси. Пересечение этой границы – уход торговли в дефицит – может привести к повышению давления на валютном рынке страны.

**Валютный рынок не выглядит проблемным, но неустойчивые позитивные сигналы могут маскировать рост рисков**

По итогам девяти месяцев 2024 года на внутреннем валютном рынке сформировалось чистое предложение иностранной валюты в размере \$454 млн. Нацбанк балансировал рынок и выкупал (вместе с Минфином) этот избыток валюты. В результате корзина иностранных валют подорожала за девять месяцев менее чем на 1%. В целом курс белорусского рубля в текущем году остается вблизи своего равновесного уровня, незначительно недооцененным в пределах 1–2%. Это косвенно указывает на то, что состояние внешней торговли вблизи баланса все еще может оставаться «нормальным» для Беларуси.

Но есть сигналы, которые указывают на то, что норма текущего счета могла все же немного повыситься после 2022 года. Если устранить влияние сезонности на валютный рынок, то чистое предложение валюты в \$454 млн за девять месяцев уменьшится до примерно \$300 млн. В период макроэкономической стабильности в 2017–2019 годах чистая продажа валюты в январе – сентябре превышала \$1 млрд ежегодно.

Также важно, что валютный рынок в 2024 году по-прежнему поддерживает чистая продажа валюты населением, которая превысила \$1 млрд за девять месяцев (с устранением сезонности), а отдельно в сентябре стала рекордной более чем за 15 лет. Такое поведение физических лиц в среде высокого роста доходов может быть связано с нейтральным уровнем ставок по срочным вкладам для населения, высоким спросом на недвижимость и уменьшением стимулов к сбережениям в иностранной валюте вследствие санкционных эффектов.

Со стороны же фирм в текущем году, наоборот, фиксируется рекордный с 2010 года чистый спрос на иностранную валюту – почти \$2 млрд за девять месяцев 2024 года. И эта покупка в текущем году уже не перекрывается предложением валюты со стороны нерезидентов, которое резко выросло после февраля 2022 года в условиях перестройки цепочек поставок и механизмов их финансирования. Частично рекордный спрос на валюту со стороны фирм может быть связан с разовыми покупками крупными предприятиями, которые были сопряжены с нетипичным для Беларуси аккумуляцией валюты на счетах предприятий в банках (прирост примерно на \$0,6 млрд в августе 2024-го к декабрю 2023 года с устранением сезонности). Однако даже если «зачистить» эти операции, то чистый спрос на валюту со стороны фирм остается вблизи рекордных с 2010 года значений. И это является прямым следствием обнуления

профицита внешней торговли и значительных задержек с поступлением валютной выручки, что может являться результатом усложнения финансовых транзакций в санкционной среде.

В результате сохранение чистого предложения валюты населением пока маскирует ухудшение состояния валютного рынка в части фирм. Стабильность такого положения вещей неочевидна, особенно если белорусские власти продолжают поддерживать избыточную мягкость экономической политики и стимулировать потребительский спрос. И здесь мы подходим ко второму аспекту рассмотрения устойчивости околонулевого сальдо внешней торговли – удастся ли его поддерживать вблизи этого уровня в среднесрочной перспективе без существенных и резких макроэкономических корректировок.

**Базовый сценарий на 2024–2025 годы – дефицит внешней торговли товарами и услугами в районе 0–2% ВВП и умеренное ослабление белорусского рубля на 4–6% к корзине валют**

По итогам текущего года внешняя торговля товарами и услугами сложится вблизи баланса или небольшого дефицита в районе 1% ВВП. Такой сценарий предполагает инерционное поддержание серьезного масштаба избыточного спроса и, соответственно, импорта, восстановление поставок за рубеж нефтепродуктов после ремонта на Мозырском НПЗ и сохранение объемов экспорта в Россию вблизи сложившихся уровней.

Прогноз на следующий год выглядит гораздо более неопределенным. Внешние условия вряд ли будут благоприятными для наращивания экспортных поставок белорусской продукции. Здесь ключевое значение сыграет ожидаемое замедление российской экономики в условиях значительного ужесточения денежно-кредитных условий, ограничения льготных ипотечных программ и планируемого российскими властями ослабления бюджетного стимула. Это окажет сдерживающее воздействие на спрос на белорусский экспорт. Кроме того, достигнутый предел загрузки производственных мощностей в белорусской промышленности и недостаточно высокий объем инвестиций для их скорого расширения будут ограничивать перспективы экспорта со стороны его предложения.

Импорт же в 2025 году, скорее всего, будет сохраняться на повышенном уровне. После временной «ненормальности» президентской электоральной кампании 2015–2020 годов белорусские власти вернулись к практике стимулирования потребительского спроса в предвыборный период прежде всего за счет роста бюджетных расходов на оплату труда и социальные выплаты. Реальные расходы консолидированного бюджета выросли более чем на 10% в 2023 году, еще примерно на 8% в первой половине 2024 года, а наращивание в текущем году покупок

гособлигаций Нацбанком на вторичном рынке в среде сильной динамики бюджетных доходов указывает на намерение сохранять стимулирующую бюджетную политику в оставшейся части 2024 года и как минимум первой половине 2025 года. Это будет поддерживать стимулы к избыточному потреблению, в связи с чем его коррекция к сбалансированному состоянию может быть довольно медленной и инерционной.

В части денежно-кредитной политики вероятно обеспечение Нацбанком близких к нейтральным монетарным условий, чего также недостаточно для скорого охлаждения повышенного спроса на кредиты. В силу утраты институциональной и операционной независимости Нацбанк не в состоянии занять твердую позицию и «пробить» требуемое умеренное ужесточение денежно-кредитной политики. Такая рассинхронизация монетарной политики в Беларуси и России – значительно более высокие процентные ставки там в сравнении с нашими – будет нести риски для белорусского валютного рынка как в части поддержания избыточного внутреннего спроса и импорта на белорусском рынке, так и в части повышения привлекательности вложений в активы, номинированные в российских рублях.

В результате белорусскую экономику в базовом сценарии, при отсутствии сильных шоков и «жесткой» посадки, ожидает медленное «остывание» и замедление прироста ВВП с 4-4,5% в 2024 году до 1-2% в 2025 году. Этому будет соответствовать дефицит внешней торговли товарами и услугами в диапазоне 0–2% ВВП и умеренное давление на белорусский рубль, который может ослабнуть на 4–6% в терминах корзины валют за следующий год.

Риски для базового сценария велики, и отклонения от него весьма вероятны. Тем не менее важно отметить, что, несмотря на возврат к старым контррэффektivным практикам экономической политики, белорусские власти накопили достаточно серьезный массив компетенций в части реагирования на кризисные явления. Большое значение имеет сохранение гибкости курсообразования в настоящее время, в отличие от привязки курса белорусского рубля до 2015 года. Плавающий курс позволяет избежать ситуации чрезмерной переоцененности национальной валюты и предотвратить резкие и болезненные курсовые корректировки наподобие тех, что мы наблюдали в 2011 и 2015 годах. Кроме того, плавающий курс выполняет функцию поглотителя шоков, смягчая негативные последствия для реального сектора экономики и населения. Еще большую устойчивость экономике придало бы действительное обеспечение операционной и институциональной независимости Национального банка.

Заявления некоторых спикеров о скорой гиперинфляции в Беларуси, девальвации белорусского рубля

как в 2011 году в настоящее время являются спекуляциями с отсутствующей доказательной базой. Такие кризисные явления нельзя полностью исключать, но для этого необходимо, чтобы в мировой и/или российской экономике произошел обвал, сопоставимый с мировым финансовым кризисом, а реакция белорусских властей оказалась максимально контррэффektivной.

## **ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ КОМПАНИЙ: С КАКИМИ ПРОБЛЕМАМИ СТОЛКИВАЮТСЯ И КАК ИХ ПРЕОДОЛЕВАЮТ**

*Финансовый директор крупной белорусской компании, пожелавший сохранить анонимность*

**Финансовое положение не оптимальное, но пока и не драматичное**

Ситуация с рентабельностью белорусских предприятий за период с января по август иллюстрирует непростые реалии, с которыми сталкивается бизнес в условиях постоянных вызовов. Рентабельность реализованной продукции и услуг снизилась на 1,2 п.п. по сравнению с прошлым годом и составила 8,1%. Это значит, что компании стали зарабатывать меньше на каждый рубль проданной продукции, что может быть следствием возросших затрат на сырье, логистику и оплату труда. Выручка в этом же периоде в годовом выражении увеличилась на 16% и составила почти 286 млрд рублей.

Еще более ощутимо сократилась рентабельность продаж, которая упала на 0,7 п.п., достигнув 6,7% – самого низкого уровня как минимум за последние пять лет. То, что компании стали зарабатывать меньше на каждом рубле выручки, может быть вызвано необходимостью продавать продукцию по более низким ценам. И не только на внутреннем рынке, где они регулируются. Но также на внешних, чтобы сохранять конкурентоспособность, особенно в условиях ужесточения экономических санкций и давления на экспортные рынки.

Однако, несмотря на эти негативные тенденции, общая прибыль до налогообложения выросла на 9,3%. Этот факт указывает на то, что компании, вероятно, адаптируются к новым условиям, оптимизируя свои бизнес-процессы, сокращая неэффективные расходы или находя новые источники доходов. Тем не менее чистая прибыль увеличилась лишь на 3,9%. Значит, финансовая нагрузка на предприятия, включая налоги и другие обязательные платежи, остается весомой. В связи с этим замедляется конечный рост прибыли, доступной для распределения между акционерами или для реинвестирования в развитие.

Скрытые подводные камни в виде снижающейся рентабельности и медленного роста чистой прибыли могут сигнализировать о том, что белорусские предприятия работают в условиях постоянного напряжения, адаптируясь к новым вызовам, но не всегда с достаточным запасом прочности.

### **Закредитованность растет**

Что касается ситуации с долгами перед банками, то, по данным на 1 сентября задолженность юрлиц по кредитам составила 54 млрд 293,5 млн рублей, увеличившись за последний год на 10% и на 3,6% с начала текущего года. Просроченная задолженность увеличилась на 7% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и на внушительные 23,8% с

начала 2024 года. На 1 сентября этот показатель составил 63,9 миллиона рублей.

Резкий рост просроченной задолженности может быть вызван несколькими факторами. Во-первых, некоторые компании берут больше кредитов, чтобы справиться с растущими издержками и внешними вызовами, но испытывают трудности с их обслуживанием. Во-вторых, в результате сокращения рентабельности и маржи у них остается меньше средств для погашения долгов. В-третьих, в условиях санкций бизнес лишился доступа к международным источникам финансирования.

### **Какая ситуация в основных отраслях**

Положение компаний в разных отраслях отличается. В сфере логистики, которая к этому моменту преодолела значительные трудности, существенно сократились горизонты планирования. Это вызвано дороговизной оказываемых услуг, что стало следствием необходимости перестроить маршруты на более сложные и затратные. В то же время для части клиентов в нынешних условиях важнее экономить здесь и сейчас, чем иметь длительные договоренности по логистике. Раньше компании отрасли могли полагаться на долгосрочные контракты и выстраивать финансовые прогнозы на стабильной основе. Однако сейчас клиенты стремятся избегать длительных обязательств, предпочитая гибкость. Постоянная переоценка стоимости услуг и готовность переключиться на более дешевых перевозчиков создали ситуацию, при которой логистические компании не могут планировать свои операции даже на ближайший год. Высокий уровень неопределенности, где долгосрочное стратегическое планирование стало практически невозможным, вынуждает бизнес адаптироваться к более краткосрочным и нестабильным моделям.

Хуже обстоят дела в торговле, где около трети компаний работают с рентабельностью продаж ниже нуля, а в среднем она колеблется на уровне 0,5% для оптовой торговли и 1,2% для ретейла. Для белорусской экономики это низкие показатели, так как компании, как правило, закладывают в цены большую долю потенциальных рисков. Однако если сравнить их с показателями в среднем по развитым странам, то за счет указанного снижения мы приблизились к ним. Компании розничной торговли в развитых странах, как правило, имеют низкую норму прибыли, что обычно связано со сложившимся рынком и высокой конкуренцией на нем, в особенности крупных игроков. Среди других факторов – ценовое давление, а также относительно высокие операционные издержки.

Тем не менее, несмотря на ухудшение финансовых показателей и давление со стороны ценового регулирования как главного сдерживающего фактора роста, настроения в отрасли разные. Есть примеры, когда отдельные ретейлеры нацелены на высокий

рост, что связано с ожиданиями продолжающегося высокого потребительского спроса.

В силу небольшого внутреннего рынка производство по большей части переориентировалось на российский. Пользуясь моментом на протяжении прошедших двух лет, предприятия смогли занять свободные ниши и не только поддержать былые мощности, но и повысить производство. Однако по мере замедления роста российской экономики и усиления конкуренции с местными и китайскими промышленниками, ситуация будет меняться.

В пищевой промышленности признаются, что «нащупали дно» и приспособились к работе в условиях постоянных трудностей. Проблемы с платежами стали привычными, и теперь при новом вызове вместо паники начинается поиск решения: новые банки, криптовалютные инструменты, агенты, договоры по взаимозачету. Все эти инструменты увеличивают издержки, но в части экспорта удается переложить их на конечного потребителя. Сложнее в этом плане на внутреннем рынке, где сделать то же самое не удастся в связи с ценовым регулированием. Но есть в отрасли и те, кто не теряет оптимизма. Это касается в частности компаний, все еще расширяющих поставки в Россию.

Больше пессимизма у производственных компаний, специализирующихся на продукции повседневного спроса, которые ранее ориентировались на западные рынки, а теперь вынуждены полагаться на внутренний спрос. Для них выход на российский рынок часто оказывается затруднительным из-за высокой конкуренции с местными производителями. В России их конкуренты нередко используют теневые схемы, что позволяет им предлагать продукцию по более низким ценам. Белорусским предприятиям с их довольно высокими затратами сложно с ними конкурировать, что ставит их в уязвимое положение и ограничивает возможности для роста.

Тем не менее успехи на российском рынке или на внутреннем, вызванные былым высоким спросом, могут сыграть злую шутку. Опираясь на опыт последних одного-полутора лет, когда приходилось работать в три смены при максимальной загрузке, может возникнуть желание расширить мощности, построить новый завод. Но сейчас нет достоверных показателей, которые позволяли бы верить, что такая ситуация продлится долго. Есть риск, что этот новый завод в итоге будет простаивать.

#### **Общая картина указывает на высокую адаптивность**

Белорусов лишили возможности полноценно взаимодействовать с развитыми странами, что создает массу трудностей. Для белорусских юрлиц это особенно болезненно не только потому, что они лишились доступа к мировым рынкам, что играет ключевую роль в развитии экономики и бизнеса, но и по-

тому что сейчас осталось мало возможностей использовать западные технологии. В сложившихся обстоятельствах бизнес вынужден искать альтернативу.

Когда доступ к западным рынкам практически закрыт или сопряжен с множеством барьеров и бюрократических препятствий, бизнес выбирает более доступные пути. И эти пути зачастую пролегают на восток, где, хотя и с меньшими перспективами, можно продолжать работать и развиваться. Многие компании, хотя и осознают, что работа с восточными партнерами, в частности с Россией, не является идеальным вариантом, вынуждены адаптироваться к этой реальности.

В целом болезненный жизненный эксперимент показал, что белорусский бизнес, как и экономика в целом, демонстрирует высокую адаптивность и устойчивость в условиях постоянных изменений. Несмотря на внешние факторы, которые на первый взгляд кажутся серьезной угрозой для стабильности и развития, предприятия продолжают находить способы преодолевать трудности. Многие компании эффективно реагируют на новые вызовы, меняют стратегии, оптимизируют процессы, постоянно лавируя в условиях нестабильности и непредвиденных изменений. Это свидетельствует о гибкости и способности белорусского бизнеса приспосабливаться к неблагоприятным условиям. А также позволяет ему не только сохранять свою жизнеспособность, но и продолжать расти в условиях экономической турбулентности.