

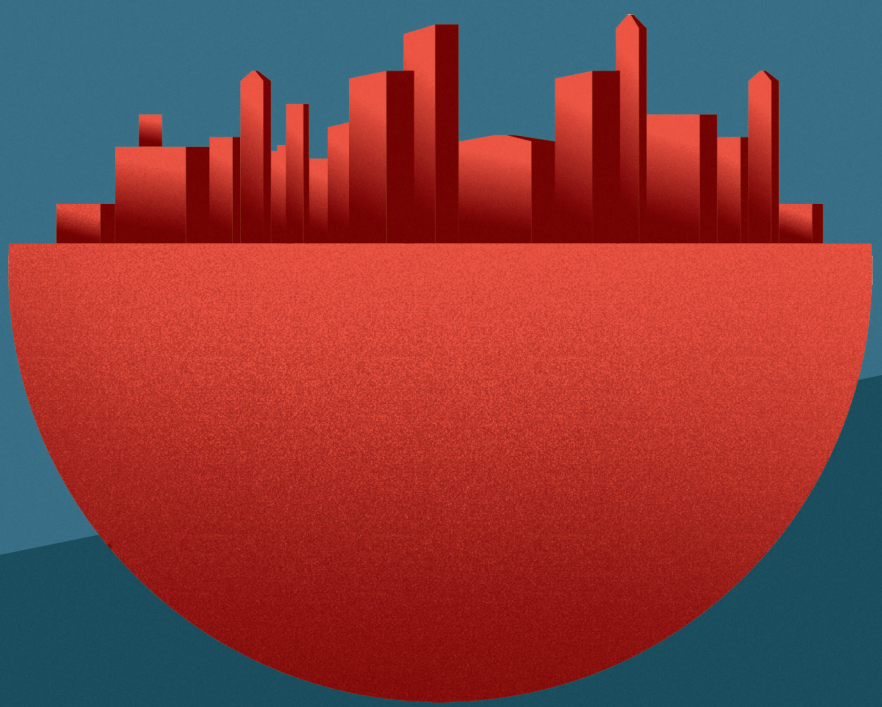
№ 2 (24) 2023 | officelife.media

# office life

деловой журнал

18+

ISSN 2522-4794  
9 772522 479008 23002



2 0 2 4



01.

# ЭРГОНОМИКА ВАШЕГО

# ОФИСА



01.  
ЭРГОНОМИЧНЫЕ  
КОМПЬЮТЕРНЫЕ  
КРЕСЛА



02.  
СТОЛЫ  
ДЛЯ РАБОТЫ СИДЯ-СТОЯ



03.  
СТУЛЬЯ  
ДЛЯ АКТИВНОГО  
СИДЕНИЯ



02.



03.



welldesk.by



28

Учредитель, издатель  
и редакция

ООО «Ньюстон Медиа»  
220100, Республика Беларусь, г. Минск,  
ул. Сурганова, 57б, офис 175  
Тел. +375 (17) 388-59-44  
Факс +375 (17) 388-59-59  
igor.sharapov@smarton.by

**МАКРОЭКОНОМИКА**

Что будет с белорусской экономикой,  
инфляцией и курсом в 2024 году

4

**КОМПАНИИ И ПРОДУКТЫ**

«HR-менеджер — партнер бизнеса»:  
Светлана Шапорова — о реальности  
белорусского рынка труда

8

Игорь Меркулов: «В новом году  
будем стараться только радовать»

12

**РЕНКИНГ**

Топ-20 бизнесменов Беларуси,  
нашедших для себя новые векторы

18

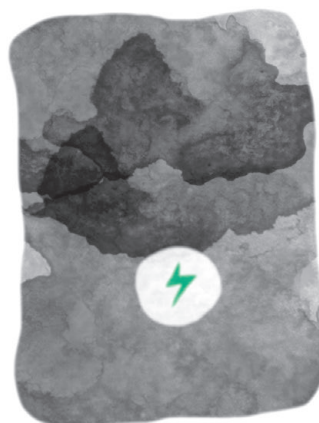
**КОМПАНИИ И ПРОДУКТЫ**

При поддержке А1 в Могилеве открылась  
«Инклюзивная кофейня» —  
уже четвертая в Беларуси

21

Погружение в digital,  
адаптация к переменам  
и хаб для бизнеса

24



18

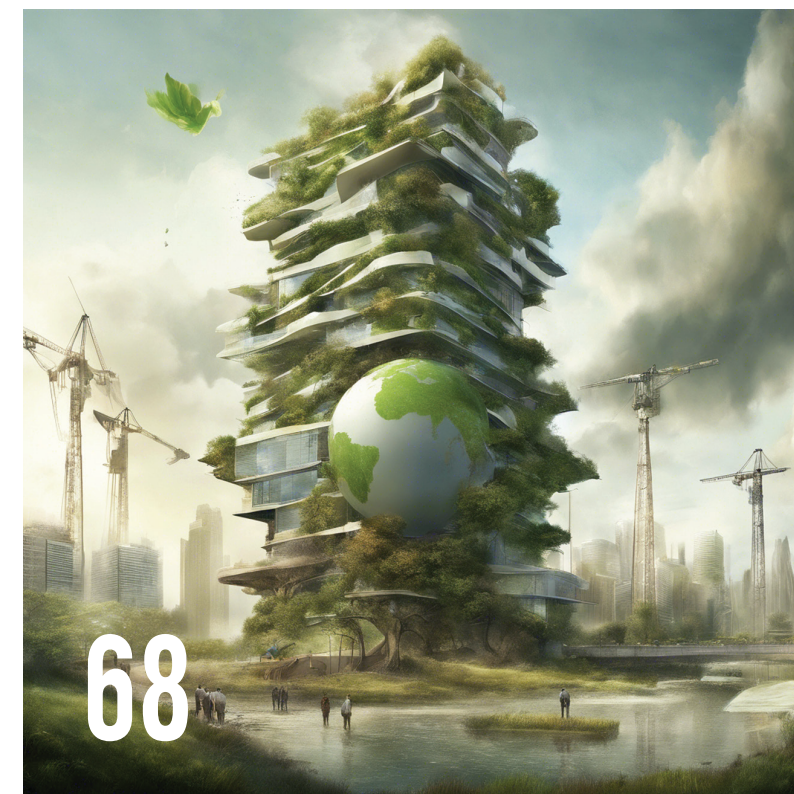
**ПРОГНОЗЫ-2024****ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ**

Что в мире?  
10 экономических прогнозов  
именитых мировых экспертов —  
от самых негативных  
до самых позитивных

28

**ТОП-20 БИЗНЕСМЕНОВ БЕЛАРУСИ,  
НАШЕДШИХ ДЛЯ СЕБЯ НОВЫЕ  
ВЕКТОРЫ  
КТО ИЗ БЕЛОРУССКИХ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ВЫШЕЛ  
НА РЫНКИ ВОСТОКА И ЮГА**

18



68

**КОМПАНИИ И ПРОДУКТЫ**

«Человек смертен, браки разваливаются,  
государство меняет правила игры»

50

«Китайские электромобили  
по многим параметрам  
интереснее европейских»

54

**РЫНКИ****ЛОГИСТИКА**

Рынок клиента:  
цены на логистику падают

60

**АВТОБИЗНЕС**

Дилеры надеются  
на китайский автопром и кредиты

64

**КСО**

Идем на три буквы:  
какая выгода бизнесу от ESG

68

# Что будет с белорусской экономикой, инфляцией и курсом в 2024 году

Автор: Михаил Адамович



Рисунок: Елена Шкадина

Экономика Беларуси завершила 2023 год с ростом ВВП около 4% после падения на 4,7% в 2022-м. По расчетам властей, схожие темпы роста должны сохраниться и в 2024 году. У международных финансовых организаций оценки более сдержанные

Правительство Беларуси прогнозирует в 2024 году рост белорусской экономики на 3,8%. По данным Минэкономики, эту цель планируется достигнуть за счет увеличения объемов промышленного производства на 3,5% путем «максимальной дозагрузки мощностей и завершения модернизации действующих предприятий». Планируется также увеличение объемов строительства жилья, ремонта и реконструкции дорог, возведения объектов социальной инфраструктуры и строительства коммерческих объектов. В сельском хозяйстве собираются нарастить производство на 5,6%. Для IT-отрасли, которая в последние годы буксует, поставлена задача восстановить рост экспорта и нарастить разработку отечественного софта для внутреннего потребления.

Макропрогноз составлен из расчетов, что средний курс доллара по отношению к российскому рублю будет находиться на уровне 90–95 рублей. Соответственно, в Беларуси доллар может стоить 3,2 белорусского рубля, евро — 3,4.

По данным белорусских властей, инфляция в 2024 году не должна превысить 6%.

У международных финансовых институтов менее оптимистичные сценарии.

Аналитики **Евразийского банка развития** предполагают увеличение ВВП Беларуси на 2% в 2024 году. По их мнению, рост экономики замедлится в силу завершения восстановительного периода и сохранения ограничений на стороне предложения (сокращение занятости, усложнение цепочек поставок и доступа к технологиям). Сохранение стимулирующей монетарной и бюджетной политики продолжит поддерживать внутренний спрос. Это обеспечит поддержку импорту, динамика которого будет опережать экспорт.

При этом экспорт может ослабнуть в 2024 году на фоне возможного снижения роста ВВП России, ослабления ценовых преимуществ на российском рынке и достигнутого в сентябре 2023 года

рекордного за десять лет уровня загрузки мощностей в промышленности. Поддерживать экспорт продолжит сохранение настроенных производственно-логистических цепочек.

Этот сценарий основывается на предположении об отсутствии

**Ставка рефинансирования сохранится на уровне 9,5%. К ее понижению нет предпосылок при возможном ускорении инфляционных процессов. Повышение ставки также маловероятно**

новых серьезных санкций для Беларуси.

В ЕАБР считают, что в 2024 году инфляция в Беларуси может ускориться до 8%. Корректировка предложения под высокий уровень совокупного спроса сопровождается увеличением издержек. Их перенос в потребительские цены будет растянутым во времени из-за сохранения политики ценового регулирования. Плюс к этому прогнозируемое ослабление белорусского рубля

# Белорусский экспорт сместился с западных стран в сторону стран СНГ. Однако влияние жестких санкций на торговлю и перебои в логистике со странами ЕС ограничивают развитие экспортно ориентированных и высокотехнологичных отраслей

к российскому и повышенная инфляция в России будут оказывать проинфляционное влияние на белорусский рынок.

Ставка рефинансирования сохранится на уровне 9,5%. К ее понижению нет предпосылок при возможном ускорении инфляционных процессов. Повышение ставки также маловероятно.

Среднегодовой курс доллара оценивается на уровне 3,25 белорусского рубля в 2024 году. Дефицит внешней торговли может расширяться вследствие прогнозируемого опережающего роста импорта над экспортом. Это приведет к умеренному ослаблению белорусского рубля к доллару и российскому рублю, что позволит нейтрализовать сложившуюся в III квартале 2023 года переоцененность белорусской валюты, отмечают в ЕАБР.

Эксперты **Международного валютного фонда** и **Европейского банка реконструкции и развития** допускают рост ВВП Беларуси в 2024 году на 1,3%. Кроме того, в МВФ считают, что потребительские цены увеличатся на 5,7%.

Аналитики ЕБРР отметили, что восстановлению белорусской эко-



номики в 2023 году «способствовало оживление в обрабатывающей промышленности, строительстве и розничной торговле. Тем не менее в IT-секторе и на транспорте падение показателей продолжилось».

В то же время белорусский экспорт сместился с западных стран в сторону стран СНГ. Однако влияние жестких санкций на торговлю

Рисунок: Елена Шкадина

и перебои в логистике со странами ЕС ограничивают развитие экспортно ориентированных и высокотехнологичных отраслей, добавили в ЕБРР.

Во **Всемирном банке** считают, что в 2024 году рост экономики Беларуси составит 0,8%.

Эксперты банка ожидают, что внутренний спрос существенно снизится из-за уменьшения валютных поступлений и прогнозируемого ужесточения денежно-кредитной и налогово-бюджетной политики. За исключением секторов, связанных с российским экспортом (нефть, удобрения и машиностроение), инвестиции замедлятся, поскольку экономика остается изолированной. На этом фоне, имея ограниченный потенциал роста, экономика может пойти по траектории роста, близкой к нулевой.

Инфляция оценивается на уровне 8,9%. По мнению аналитиков Всемирного банка, продолжительная адаптация к санкциям «требует от Беларуси деликатно балансировать между сохранением социальных льгот, заработной платы, поддержкой экономики и общей экономической стабильностью». «В сочетании с ухудшением баланса текущего счета, ценовым контролем, нехваткой рабочей силы это создает проинфляционные риски. Проблемой остается советская струк-

тура экономики и ориентация на количественный рост при уменьшающихся перспективах экономической диверсификации», — полагают эксперты банка.

Ключевыми рисками для экономики Беларуси эксперты международных организаций называют глубокую рецессию в крупнейших мировых экономиках и значительное замедление роста в России. Это не позволит обеспечивать рост белорусского ВВП за счет экспорта.

Оптимистичным сценарием для белорусской экономики является рост ВВП России свыше 1,5% и полное восстановление экспорта калийных удобрений и нефтепродуктов.

## НЕДВИЖИМОСТЬ ДЛЯ БИЗНЕСА

Лучшие условия для развития  
вашего бизнеса!

- » продажа и аренда коммерческих помещений
- » административные, торговые, складские
- » полное юридическое сопровождение
- » актуальные базы помещений и арендаторов
- » Минск и Минская область

От 100 м. кв

**Арендатор и покупатель не оплачивают услуги агентства!**

+375 29 688-88-11
|
+375 17 336-77-73

t-s.by

База помещений

ОДО "Твоя столица консалт", УНП 190285638, лицензия № 02240/129 выдана Минюстом РБ 20.09.2006, бессрочно



## «HR-менеджер — партнер бизнеса»: Светлана Шапорова — о реальности белорусского рынка труда

**О современном функционале специалиста по human resource management (HRM) — управлению человеческими ресурсами, о том, почему важно создавать и продвигать на кадровом рынке собственный HR-бренд, о настроениях работодателей и соискателей на дефицитном рынке труда, наиболее значимых трендах и бизнес-технологиях уходящего года и наступающего 2024-го, секретах удержания персонала, сноске дискриминационных барьеров и «прокачке скиллов» сотрудников корреспондент Office Life беседовал со Светланой Шапоровой, директором сервиса rabota.by.**

Автор: Андрей Иванов

Фото: Алексей Матюшков

ООО «ВСЯ РАБОТА». УНП 193441893

— **Вы работаете на белорусском рынке уже 13 лет и сумели создать по-настоящему сильный бренд в сфере онлайн-рекрутмента. Чем сейчас живет rabota.by?**

— Действительно, как сервис поиска работы или персонала мы уже достаточно зарекомендовали себя. Сегодня работаем над созданием на базе уже знакомых и востребованных сервисов своеобразной экосистемы, способной полностью закрыть для клиентов весь спектр бизнес-задач, связанных с поиском и подбором персонала: публикацию вакансий, поиск среди доступных резюме, аналитику рынка труда, а также набор инструментов для работы с командой и развития HR-бренда компании.

У нас есть Исследовательский центр, с помощью которого мы анализируем рынок труда, заработные платы, спрос на специалистов и конкуренцию. Кроме того, сформирован Центр развития HR-бренда, который помогает компаниям с исследованием и построением внешнего и внутреннего HR-бренда компании.

Нами запущен перспективный и при этом бесплатный для клиентов сервис обратной связи kakdela.rabota.by, позволяющий анонимно опрашивать персонал на предмет мотивации, адаптации, вовлеченности, планов по смене работы, а также проводить интервью с сотрудниками при увольнении из компании. Это работодательские направления нашей деятельности.

Другая группа направлений работы компании — соискательские. Например, у нас есть сервисы «Готовое резюме» и «Карьерная консультация», в рамках которых HR-эксперты помогают с созданием резюме, проводят аудит готового резюме, адаптируя его к запросам работодателей, консультируют по прохождению интервью, траектории карьерного роста и т. п. Для нас одинаково важны все наши клиенты — и работодатели, и соискатели.

— **Вы упомянули популярный сейчас термин «экосистема». Как и почему вы пришли к стратегии построения собственной экосистемы на кадровом рынке?**

— Экосистема — это скорее стратегия развития и одновременно его цель. Я перечислила лишь некоторые сервисы. Мы стараемся следовать тенденциям на рынке труда, учитывать потребности бизнеса и продолжаем развивать функционал сайта и мобильного приложения. Например, готовим к запуску сервис открытой статистики и аналитики рынка труда stats.rabota.by. Он может помочь нашим клиентам при планировании бюджетов и выстраивании стратегий

**40%**  
опрощенных  
в 2023 году  
повысили  
зарплаты —  
в среднем на  
10–20%.

развития HR-бренда компании и запуска направления HR-маркетинга в целом, предоставив информацию о вакансиях и резюме в региональном и отраслевом разрезе, о зарплатных ожиданиях и предложениях и т. д. Теперь компании или соискатели, используя этот открытый и бесплатный ресурс со статистикой, получают возможность точнее формулировать запрос и сравнивать с рынком свои требования. Такое последовательное, органичное развитие услуг, связанных с персоналом, на наш взгляд, и ведет к формированию экосистемы эффективного решения кадровых вопросов.

— **Светлана, какие настроения сейчас царят на кадровом рынке Беларуси? Какие тенденции, по вашему мнению, будут доминировать на нем в 2024 году?**

— Мы недавно провели опрос, чтобы понять, с какими настроениями работодатели и соискатели завершают текущий год и вступают в 2024-й, насколько соприкасаются друг с другом их прогнозы. Выяснили, что около 75% работодателей согласны с тем, что проблема нехватки квалифицированных кадров останется фундаментальной и в новом году.

Когда не хватает сотрудников, принято характеризовать рынок труда как соискательский. Однако для всего рынка такая характеристика вряд ли будет справедливой. Например, в IT в конце 2022 года количество вакансий снизилось почти на 50%, тогда как число резюме увеличилось. В 2023 году вакансии стали понемногу расти, но конкуренция осталась выше средней по рынку — нанимателям это в плюс, потому что появился больший выбор.

Около 50% работодателей считают, что у них сейчас неконкурентоспособные зарплаты, и по этой причине им тяжело привлекать и удерживать сотрудников. Примерно 40% респондентов объясняют дефицит кадров исключительно внешними факторами, поскольку полагают, что внутри их компаний все хорошо. Наконец, также примерно 40% опрошенных в 2023 году повысили зарплаты — в среднем на 10–20%. Если компании повышают зарплаты, но сотрудников все равно не хватает, это значит, что компании начинают работать на удержание персонала.

С удержанием связан еще один тренд: многие компании, планируя затраты на фонд оплаты труда, для удержания ключевых сотрудников запланировали на 2024 год его увеличение в размере от 5 до 30% (а кое-где и 50%). Причина очевидна: в случае ухода ключевых сотрудников подобрать замену на рынке труда будет сложно и дорого.

# «Рескиллинг — один из ключевых трендов рынка труда. Это подбор и переобучение сотрудников, способных в ближайшей перспективе занять позицию, необходимую для развития компании»

## — А что у соискателей? Каковы их ощущения?

— Их настроения тоже поясняют, почему рынок не вполне соискательский. Около 70% соискателей не ощущают какой-либо угрозы увольнения. В то же время около 60% убеждены, что в их сфере деятельности найти работу сложно. Такие настроения присутствуют среди IT-специалистов, бухгалтеров, в секторе продаж (хотя сфера продаж — лидер по количеству опубликованных вакансий). Специалисты считают, что работы много, но хорошей работы по-прежнему мало. В связи с этим соискатели ведут себя довольно пассивно: просматривают вакансии, иногда откликаются на запросы, но активно работу не ищут.

## — Что, на ваш взгляд, стоит учитывать работодателям при подборе персонала с учетом такой конъюнктуры?

— Когда рынок труда дефицитный, подбор сотрудников следует рассматривать как серьезную рекламную кампанию. В такой ситуации понадобится бюджет для продвижения HR-бренда, привлечения к процессу топ-менеджеров, маркетологов и других специалистов. У нас на сайте есть такие инструменты, как брендинг страницы о компании, брендинг вакансий, которые позволяют использовать корпоративный стиль для продвижения и рассказа о корпоративной культуре. Наши соискатели считают, что, если компания вкладывается в такую самопрезентацию, ее предложение вызывает доверие.

Важно не завешивать планку по требованиям: работодатели часто хотят, чтобы будущий сотрудник и продавал, и управлял, и в совершенстве знал английский. Например, зачем наладчику оборудования английский? Чтобы читать сопроводительную документацию? Такого человека можно найти, но подбор будет дорог и займет много времени. С помощью альтернативных источников можно рассмотреть перевод доку-

ментации и упростить работу сотруднику без знания иностранного языка.

Эйчары порой могут искать сотрудника через креатив — «акулу продаж» или «помощника волшебника». Вроде звучит интересно, но, во-первых, не индексируется сайтом (не предлагается потенциальному соискателю в поисковом запросе), во-вторых, менеджер по продажам обычно ищет вакансию менеджера по продажам, а не «акулы» или «волшебника». Важно точно формулировать описание вакансии и перечень требований к ее соискателю.

## — Может ли понимание тенденций на рынке помочь со стратегией поиска персонала?

— Да, если топ-менеджер учитывает, что любые его планы на будущее связаны с людьми, их подбором, удержанием, развитием и пр. Руководители, разрабатывая стратегию компании, зачастую пытаются обойтись без HRD. Это ошибка — любые планы нередко разбиваются о нехватку специалистов. На стадии планирования HR-менеджер может заранее рассчитать, кого привлечь, кого удержать, кого переобучить и сколько на это потратить.

Кстати, рескиллинг — один из ключевых трендов рынка труда. Это подбор и переобучение сотрудников, способных в ближайшей перспективе занять позицию, необходимую для развития компании. Например, одному из наших клиентов понадобились бизнес-аналитики — достаточно редкая и дорогая вакансия. Об этом уведомили сотрудников компании, провели среди кандидатов конкурсный отбор, отправили отобранных сотрудников на дополнительное обучение, после чего у компании появилось несколько бизнес-аналитиков. Выигрыш от рескиллинга в том, что действующие сотрудники уже знакомы с бизнес-процессами и корпоративной культурой фирмы-работодателя, их переподготовка менее затратна, чем подбор нового сотрудника.

**70%**  
соискателей не ощущают какой-либо угрозы увольнения.

Еще один актуальный тренд в условиях дефицита трудовых ресурсов — снятие различного рода дискриминационных барьеров при рекрутинге. Самые распространенные в наших реалиях — ограничения по возрасту и по гендеру. Условный руководитель порой не желает и, скорее всего, просто не умеет управлять подчиненными, которые старше его самого. Но в силу демографических и миграционных тенденций в ближайшие десять лет избыточного предложения на рынке труда не ожидается. Так что придется отвыкать от стереотипов и обучать менеджеров, как работать с сотрудниками, которые старше или, напротив, моложе.

## — Читатели наверняка ждут примеров преодоления гендерных стереотипов.

— Еще несколько лет назад призыв по вызову женщины-таксиста могло стать причиной отказа. Сегодня это норма — предполагаю, что количество отказов пошло на убыль. Женщины осваивают и другие профессии, ранее считавшиеся сугубо мужскими (например, водителя автопогрузчика), и отлично справляются. В России на позицию автослесаря готовы привлекать женщин, которые разбираются в автомобильных механизмах и любят чинить их. В общем, спектр доступных женщинам профессий продолжает расширяться.

## — А как насчет гибридной работы? Это еще один актуальный тренд?

— Безусловно. Пандемия привела к возрастанию ценности в глазах соискателей и работодателей гибкого графика, удаленной работы, неполной и проектной занятости и т. д. По результатам опросов мы видим, что для людей гибридная работа (частично дома, частично в офисе), неполная занятость или смещенный график (например, из-за необходимости отвезти детей в школу) являются весомыми аргументами, которые могут стать решающими, скажем, при удержании ключевых сотрудников.

Не менее актуальный для дефицитного кадрового рынка тренд — skills-based-подход. Если традиционный role-based-подход предполагает, что мы ищем человека с «корочкой» и готовим к вертикальной карьере, то при skills-based основное внимание уделяется конкретным навыкам, пусть и не подкрепленным дипломом или сертификатом. Если выявлять эти навыки, развивать, направлять, то можно удачно решить многие кадровые проблемы. Допустим, человек без диплома дизайнера, владеющий различными графическими редакторами, — разве это не шанс закрыть вакансию с таким требованием?

## — В любом из ваших примеров функция эйчара выходит далеко за рамки традиционных представлений о ней...

**60%**  
соискателей убеждены, что в их сфере деятельности найти работу сложно.

— Это естественно. Мы привыкли к тому, что HRM — это исключительно подбор, адаптация, обучение. На практике требования к эйчарам сейчас гораздо шире: это и партнер, участвующий в разработке корпоративной стратегии, и ответственный за удержание сотрудников. Последнее предполагает мониторинг зарплат, предложений конкурентов и рынка в целом, оперативную реакцию на изменения кадровой конъюнктуры, программы нематериальной мотивации, well-being — программы заботы о сотрудниках и их семьях (для многих это по-настоящему важно) и т. д. Сейчас нужен персонализированный подход — эйчар должен выяснить, что важнее для конкретного человека: размер вознаграждения, гибкий график, карьерный рост и т. п. Эйчар помогает топ-менеджеру не терять контакт с персоналом, выстраивать внутрикорпоративные коммуникации.

## — Созданный вами конкурс «Премия HR-бренд» тоже элемент такого широкого подхода?

— Да, конкурсу «Премия HR-бренд» в этом году исполнилось 10 лет. Изначально он задумывался как площадка для обмена кейсами и проектами, которые можно применить на практике. В конкурсе могут участвовать компании самого разного масштаба, из различных отраслей или регионов. Главное, чтобы был проект по развитию персонала, а может быть, и просто идея, которой еще предстоит стать проектом. Мы живем в эпоху нетворкинга, когда многие задачи решаются через коллаборацию независимых команд. В ходе такой коллаборации участники конкурса «Премия HR-бренд» получают вполне осязаемый профит: представляя свой проект, они обретают связь с другими игроками рынка, оценивают проекты других участников, обмениваются опытом, перенимают наработки коллег. Участие в конкурсе — это еще и определенный PR, повышение узнаваемости, репутационная поддержка, да и просто признание со стороны независимых членов жюри и профессионального сообщества. Ведь многое из того, что делает эйчар, остается незаметным даже для его собственного руководства. А проект, и тем более конкурс, — это шанс, что результаты твоего труда заметят и оценят все!

## — И все-таки, что такое сильный HR-бренд?

— Это компания, в которой хочется работать. Например, я работаю в нашей компании уже более 13 лет. И мне хочется работать здесь и дальше, потому что это всегда ново, свежо и интересно — от взаимодействия с командой до наших ежедневных задач.



## Игорь МЕРКУЛОВ: «В новом году будем стараться только радовать»

С председателем правления ОАО «Сбер Банк» Игорем Меркуловым корреспондент Office Life подвел итоги 2023 года для банковского сектора Беларуси и рискнул сделать несколько прогнозов на 2024-й. Что характерно, прогнозы оказались достаточно оптимистичными. Да и в целом топ-менеджер одного из крупнейших системообразующих банков — всегда интересный и информированный собеседник, поэтому общение с ним вышло далеко за пределы традиционной банковской повестки, затронув активизацию экономического взаимодействия России и Беларуси, цифровизацию и использование искусственного интеллекта (ИИ) в финансовом секторе, санкционные вызовы последних лет и продвижение инновационных технологий с опорой на ресурсы банковского сектора.

Авторы: Борис Сумароков, Дмитрий Ребров

**— Какие тенденции, по вашей оценке, будут доминировать в банковской сфере Беларуси в наступающем 2024 году?**

— Думаю, с учетом уже принятого государственного бюджета Республики Беларусь на будущий год мы можем спрогнозировать ожидаемые параметры роста экономики, инфляции, экспорта и т. п. на банковскую отрасль.

Если не случится никаких экстраординарных внешних шоков, то траектория экономики и ее темпы будут примерно такими же, как в нынешнем году. И функция банков тут вполне понятна: мы вкладываем деньги в экономику, обеспечивая ее поступательное развитие, удовлетворяем кредитный спрос граждан и организаций.

Что касается 2023 года, то он показал, насколько эффективна и устойчива банковская система Беларуси. По итогам года белорусские банки продемонстрировали хорошую прибыль, обусловленную высоким качеством их кредитных портфелей. Если проецировать эти реалии на год наступающий, то, скорее всего, он принесет банковскому сектору достаточно ровное, но при



этом весьма динамичное развитие — без всплесков, тектонических толчков и потрясений. По крайней мере, мы желаем этого нашей стране, нашей отрасли, нашим клиентам и читателям.

**— Если конъюнктура наступающего года обещает быть настолько благоприятной для финансового сектора, неизбежен вопрос о том, какие планы намерен в 2024 году реализовать Сбер Банк, чтобы воспользоваться ею? Чем удивите и порадуете клиентов?**

— *(Смеется.)* Каждый год чем-то удивлять клиента — мягко говоря, неоднозначная практика для крупного банка. Поэтому будем стараться только радовать.

Во-первых, в 2024 году Сбер Банк, как и вся банковская система Беларуси, переходит на международные стандарты финансовой отчетности (МСФО). Это достаточно серьезно меняет весь учет, и большое внимание в связи с этим придется уделить его технологической составляющей. Закономерность тут такая: тому, у кого технологии лучше, переход на МСФО будет произвести легче.

Во-вторых, наблюдательный совет ОАО «Сбер Банк» уже принял бизнес-план на следующий год. Планируем вырасти и по кредитованию экономики, и по кредитованию частных клиентов, и по платежам. Продолжим активно развивать клиентские сервисы — чтобы всем комфортно было с нами работать.

В-третьих, как и многие другие белорусские и российские банки, мы находимся под санкциями, международные платежные системы Visa и Mastercard прекратили с нами сотрудничество, о чем, однако, мы сильно не переживаем. Мы ориентируемся на клиента, совершающего платежи и покупки на территории Беларуси и России, его запросы и потребности. В связи с чем продолжим интенсивно развивать свой флагманский продукт — «Сберкарту», тем более что она, судя по отзывам и динамике, пришлась по душе нашим клиентам. В общем, резких изменений в деятельности банка не предполагается, но повестка 2024 года обещает быть насыщенной.

**— Вы уже упомянули о влиянии санкций на деятельность банка. Насколько внешние вызовы последних двух-трех лет сказались на отечественном банковском секторе вообще и Сбер Банке в частности?**

— Да, на протяжении примерно двух лет экономика Беларуси и ее банковский сектор испытывали влияние санкций. Американские санкции, европейские санкции, канадские санкции — какие там еще? Однако, во-первых, не все белорусские банки оказались под санкциями. Во-вторых, два года — достаточный срок для того, чтобы адаптироваться к изменившейся в худшую сторону конъюнктуре. И Сбер Банк вполне адаптировался.

Основная наша валюта расчета теперь — рубли, белорусский и российский, на почетном третьем месте — юани КНР. Вместе с нашими клиентами, со всей экономикой Беларуси мы развернулись с Запада на Восток. Резко интенсифицировалось экономическое сотрудничество Беларуси с Российской Федерацией — не только на уровне правительств, но и на уровне регионов. Ощутимо выросла и доля России в обороте внешней торговли.

Поэтому Сбер Банк сосредоточил свои усилия на этом направлении. Чтобы содействовать процессам интенсификации российско-белорусского товарообмена, мы предложили корпоративным клиентам целый ряд сервисов — например, факторинг, позволяющий ускорить взаиморасчеты. Результат не замедлил сказаться: за последние полтора года доля платежей в РФ увеличилась на 40%. Наш прогноз однозначен: этот тренд получит продолжение и в 2024 году, мы и далее будем обеспечивать расчеты отечественных предприятий с их российскими партнерами.

В этом же направлении идет развитие сервисов, обеспечивающих платежи физлиц. Они, например, позволяют осуществить платеж в Россию по номеру сотового телефона меньше чем за одну минуту. Что касается охвата, то 106 миллионов резидентов РФ являются клиентами российского ПАО «Сбербанк», нашего акционера. Так что поле деятельности и потенциал для роста более чем обширные.

**«Несмотря на беспрецедентное санкционное давление, экономика Беларуси полностью адаптировалась к внешним шокам — перестройка логистики поставок, схем расчетов дала свой результат»**

Возвращаясь к вопросу о международных платежных системах. Все карточные продукты Сбер Банка сегодня строятся на национальной платежной системе. Сейчас 98% банковских операций жителей Беларуси — это платежи внутри страны. Эмиссия новых банковских карточек попавшими под санкции банками увеличивает долю национальной платежной системы, а не международных. Это естественный путь развития рынка. Так что в целом мы выдержали выпавшие на нашу долю испытания и успешно адаптировались к санкциям.

**— Даже если не очень вдаваться в политику, создается ощущение, что в сугубо экономическом смысле вводившие рестрикции недружественные государства, что называется, стреляли себе в ногу...**

— Ну, не сами стреляли... Им сказали из-за океана — они «выстрелили». Да, зацепило и Россию, и нас. Однако наибольшие потери от режима санкций понесла Европа, которая и ввела максимальное их количество. При этом, в отличие от европейской, экономика РФ адаптивна. Те ресурсы, которые были задействованы на европейском направлении, теперь используются внутри России. И речь идет не только о ВПК, но и, скажем, об инфраструктурном строительстве — универсальном инструменте стимулирования экономической активности. Промышленность РФ демонстрирует около 3,5% роста, увеличивается и заработная плата. Аналогичная ситуация и в Беларуси. Несмотря на беспрецедентное санкционное давление, можно смело сказать, что экономика Беларуси полностью адаптировалась к внешним шокам — перестройка логистики поставок, схем расчетов дала свой результат. Так, за 11 месяцев 2023 года ВВП вырос на 3,8%, промышленность — основной драйвер экономического роста — почти на 8%. А что получила от санкций, например, Германия? Подорожавший буквально



в три раза газ. Рост цен на металлы и другое сырье, снижающий конкурентоспособность продукции, и т. п.

Санкции — это еще и своего рода отрезвление для тех, кто сводит возможности роста ВВП постиндустриальных экономик к сектору услуг. Заметьте: слышно таких экспертов в последние годы заметно меньше. Основа любой экономики — это в первую очередь промышленный потенциал.

**— Еще один тренд последних лет, который у всех на устах, — цифровизация, вплоть до цифровых валют центробанков (CBDC)...**

— Цифровые валюты будут развиваться и дальше, и это очевидно. На это направлен целый ряд законодательных инициатив центробанков и правительств различных стран. Так что цифровой российский рубль и цифровой белорусский рубль мы в ближайшей перспективе, думаю, увидим. Потому что цифровые технологии позволяют ускорять, упрощать и улучшать качество финансовых услуг, обеспечивающих расчеты.

Стоит еще раз акцентировать различие между цифровыми валютами центробанков, основная функция которых — упрощение расчетов, и децентрализованными цифровыми валютами, эмитируемыми физическими

и юридическими лицами и поэтому зачастую носящими спекулятивный характер. Тут уместен пример Сальвадора, который ввел вместо CBDC биткойн и даже сумел пополнить ЗВР за счет колебаний его курса. Понятно, большинство государств пойдут другим путем — через цифровые валюты национальных центробанков, обеспечивающие скорость и прозрачность расчетов. Большая ответственность тут лежит на законодателях — их работа призвана исключить риски, связанные с цифровизацией финансовой системы. Однако в целом будущее именно за цифровыми финансами. Как только правовое поле и регулятор позволят, будем работать с цифровыми валютами.

**— А как обстоят у вас дела с еще одним технологическим новшеством — искусственным интеллектом, под знаком которого во многом прошел 2023 год?**

— У нас есть технологии и бизнес-процессы, в которых мы применяем ИИ. В частности, работаем с моделированием, нейросетями, генеративными сетями. Цель этих технологических новшеств одна — улучшение качества взаимодействия с клиентами, скорости, доступности и себестоимости банковских операций. Суммарно используем около 30 моделей, основанных на ИИ: от модели, предсказывающей снятие наличных в банкоматах (сколько и когда), до моделей выстраивания диалога с клиентом (голосовые помощники). Много моделей используем и для аналитики данных, анализа клиентских предпочтений и т. д.

Планируем продолжить инвестировать значительные средства в развитие чат-бота и механизмов текстового общения с клиентом. Российский Сбер, наш акционер, серьезно занят GigaChat, и мы это используем: уже можно в GigaChat загрузить вопросы и получить полный спектр ответов на них. Да, пока результаты будут не так глубоки и содержательны, как хотелось бы. Но прогресс очевиден:

в российском Сбере ИИ позволил в 2023 году сэкономить около 350 млрд российских рублей. У нас масштаб пос скромнее, но траектория та же. Кстати, если ChatGPT — преимущественно англоязычный, то GigaChat — в основном русскоязычный.

Очень важная задача ИИ — преодоление разрыва между спросом и предложением на рынке труда, что актуально и для Беларуси, и для России. Вот, например, самосвал БелАЗ, управляемый водителем, движется по угольному разрезу. Такая работа, с одной стороны, для человека скучновата, с другой — вредна для здоровья. Все меняется, если самосвалом управляет ИИ.

Я убежден, что в целом ИИ улучшает качество жизни человека, но, увы, не во всем и не всегда. Чего ИИ точно не заменит и не отменит в обозримой перспективе — так это эмпатию и психологию. И из этого мы тоже исходим.

**— Экосистема банка — как раз та бизнес-технология, где чисто человеческого измерения не меньше, чем диджитального. Как развиваете ее?**

**«Будущее именно за цифровыми финансами. Как только правовое поле и регулятор позволят, будем работать с цифровыми валютами»**

— Сбер Банк в рамках собственной экосистемы в большей степени выступает как ее представитель, чем как какой-то центр. Развитием экосистемы занимается не сам банк, а дочерняя компания, в полном соответствии с Банковским кодексом Республики Беларусь. Зато в рамках экосистемы мы можем поделиться, например, своим опытом обучения персонала — услугами нашего корпоративного университета.

В последние год-два в этом русле активизировались контакты с российскими коллегами по инновационной линии: речевые технологии, медицинские и диагностические технологии, распознавание лиц по видео в сфере безопасности и т. п. Развитие подобных технологий, за которыми будущее, требует огромных ресурсов. И они есть у нашего российского акционера.

Один пример: так называемый «тревожный чемоданчик», портативный комплекс первичной медицинской диагностики, стоит около \$20 млн. При этом реальный диагноз на основе данных «чемоданчика» ставят живые люди — квалифицированные специалисты. Им не нужно выезжать на место для осмотра пациента, не нужно проводить какие-то затратные мероприятия: по защищенным каналам связи результаты сами придут в централизованную базу данных. С учетом расстояний — даже белорусских, не говоря уже о российских, — это огромный прогресс для здравоохранения.

**— Будем ждать разработки такого же комплекса для диагностики будущего и ответа на традиционный журналистский вопрос: чего ожидать от наступающего года?**

— Это я вам и без «чемоданчика» скажу: жизнь в 2024 году будет такой же интересной и удивительной, как и в 2023-м, и даже лучше. По крайней мере Сбер Банк прилагает для этого максимум усилий и искренне желает нашим клиентам и вашим читателям именно этого.

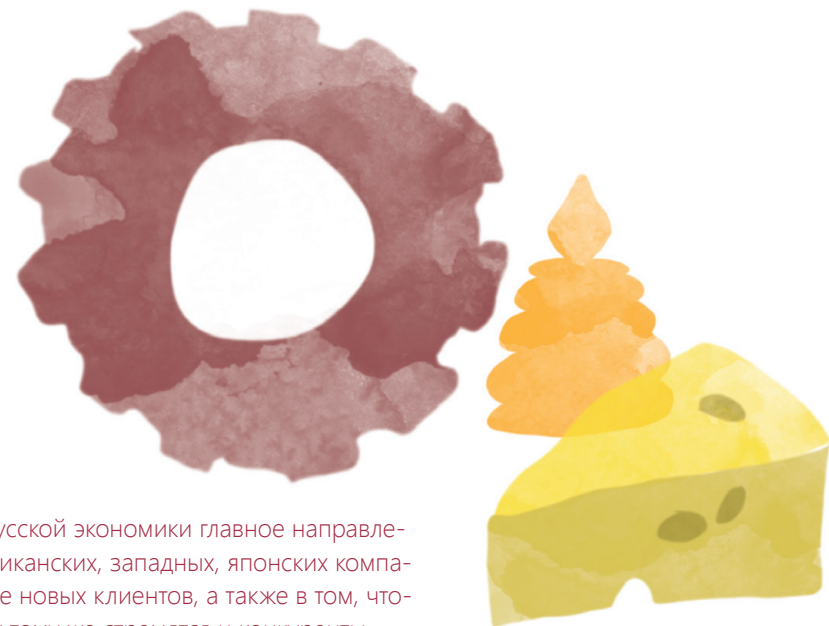


**КНИГА-ЛУЧШИЙ ПОДАРОК**

# ТОП-20 БИЗНЕСМЕНОВ БЕЛАРУСИ, НАШЕДШИХ ДЛЯ СЕБЯ НОВЫЕ ВЕКТОРЫ

Автор: Виктор Карлевич

Военные действия в Украине и новые санкции в отношении компаний в самой Беларуси и их контрагентов в России заставили многих белорусских предпринимателей перестраивать конфигурацию своих бизнесов. В зависимости от ситуации в одних случаях ответом стал уход с этих рынков, разделение структуры на «западную» и «восточную», ребрендинг, в других — усиление присутствия на российском рынке, где появилось множество освободившихся ниш. Третий вариант — перенос бизнеса в новые, главным образом восточные и южные, страны и регионы. Office Life изучил, как происходило и происходит географическое смещение интересов белорусского бизнеса по сегментам, компаниям и их владельцам.



## ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

В основополагающем сегменте белорусской экономики главное направление — это Россия. Уход с ее рынка американских, западных, японских компаний создал массу возможностей в поиске новых клиентов, а также в том, чтобы обеспечить рост доходов. Впрочем, к тому же стремятся и конкуренты. В первую очередь корпорации из Китая.

### Александр ШАКУТИН «Амкодор»

У бизнесмена, который на личном и корпоративном («Амкодор») уровне находится под санкциями различных стран с 2020 года, нет иного варианта, как наращивать объемы продаж в России, странах Центральной, Южной и Юго-Восточной Азии и т. д.

В первую очередь «Амкодор» интересуют освобождающиеся ниши в России. И в 2022–2023 гг. Александр Шакутин занимался расширением производственной базы на рынке нашей восточной соседки. За этот небольшой период бизнесмен начал или заявил о создании четырех дополнительных производств — к двум уже функционирующим.

Новые заводы холдинга должны появиться в Ленинградской, Липецкой, Омской областях и в Татарстане.

### Андрей ГОЛЬЦМАН «ПП «Полесье»

Бизнес кобринской компании «ПП «Полесье», которая выпускает детские игрушки, активно развивается в Европе (там у бизнесмена несколько производственных площадок), но основные поступления дает все же Россия.

В 2020-х владельцы «ПП «Полесье» запустили на полную мощность фабрику игрушек в российском Дмитровграде (Ульяновская область), а также еще одну площадку в Азии. К турецкой фабрике, которая заработала в 2020-м в Турции, в прошлом году присоединилось предприятие в Узбекистане.

Еще одна производственная инициатива Андрея Гольцмана и его партнеров не относится к их основному профилю.

В 2023 году бизнесмен инвестировал не в игрушечное, а в настоящее машиностроение. Вместе с партнерами он построит в Дмитровграде завод по выпуску навесной сельскохозяйственной техники. Причем бизнес-проект белорусов замахнулся на 30% этой ниши на российском рынке.

### Алексей САВЧУК «Славяна»

Бизнесмен производит молочные продукты как в Беларуси («Молочные горки», Горецкий пищевой комбинат), так и на территории РФ.

В России у него до недавней поры были две производственные площадки — Трубчевский молочный комбинат в Брянской области и Актанышский молочный комбинат в Татарстане.

В 2022–2023 гг. Алексей Савчук прирастил свои активы на российском рынке еще двумя площадками. Одна из них — «Ровеньский сыродел» в Белгородской области, вторая — Кукморский молочный комбинат в Татарстане. В последнем у него, правда, не контрольная доля.

### Иван ЛОГОВОЙ «Фармлэнд»

Один из самых известных белорусских бизнесменов-фармацевтов в 2022 году нашел стратегического партнера — российскую группу «Фармстандарт».

В рамках совместного проекта по производству лекарств из плазмы крови Иван Логовой стал совладельцем 30%-ной доли в двух предприятиях. Одно из них — «Далиофарма» — расположено в Несвиже, другое — «Фармстандарт Плазма» — в подмосковном Зеленограде.

### Алексей ЖУКОВ «Алютех»

Вместе со своими стратегическими партнерами — владельцами немецкого холдинга Hoegmann бизнесмен запустил в эксплуатацию производственную площадку в Новосибирске.

Строившийся несколько лет завод специализируется на изготовлении роллетных систем, секционных и въездных ворот, которые реализуются на территории трех восточных федеральных округов России.

### Николай МАРТЫНОВ «Марко»

Известный белорусский обувщик в этом периоде расширял продажи своей продукции в России и параллельно — мощности новой фабрики на территории Узбекистана.

Николай Мартынов начал строить совместное производство Uzshoes в узбекистанском городе Карши в 2020 году, а в 2022-м вывел его на проектную мощность. Она составляет 550 тыс. пар в год.

## IT

IT-отрасль представляет в основном та группа белорусских предпринимателей, которые, наоборот, уходили из России. И перевозили сотрудников из закрывающихся там, а также в Беларуси офисов на территории других стран.

Одним из их географических приоритетов вне Европы стали страны Центральной Азии, Закавказья, а также Латинской Америки.

### Аркадий ДОБКИН EPAM Systems

Компания EPAM Systems, бесшумным руководителем которой является уроженец Минска Аркадий Добкин, одной из первых начала вывозить сотрудников из России и Беларуси в европейские офисы. В 2022–2023 гг. этот процесс масштабировался в связи с закрытием и последующей продажей бизнеса в России.

Кроме Европы, были открыты новые центры разработок в странах Центральной Азии и Латинской Америки.

Одной из важных точек присутствия EPAM Systems в Центральной Азии стал Узбекистан, а в Латинской Америке в течение этого периода у компании появились центры разработок в Доминиканской Республике и Колумбии.

### Сергей КОВАЛЕНКО Vention

В 2023 году еще один известный белорусский IT-бизнесмен Сергей Коваленко провел ребрендинг бизнеса. Он оставил старое название iTechArt для стран постсоветского пространства, а западные перевел под новый «зонтик» — Vention.

В течение 2022–2023 гг. под первым у него открылись офисы в Казахстане, Кыргызстане и Грузии. Под вторым — в Мексике. Кроме того, с 2021 года работает филиал компании в Узбекистане.

### Сергей ГВАРДЕЙЦЕВ Itransition

Владелец Itransition Group стал еще одним белорусским IT-бизнесменом, закрывшим предприятие в России и релоцировавшим часть сотрудников из офисов на родине.

Новыми локациями стали любимые белорусам в эти годы Узбекистан (офис открылся в 2021 году), Грузия и Казахстан (оба — в 2022-м).

Из общей массы в рамках релокации и расширения бизнеса Сергей Гвардейцев выделился ставкой на новых сотрудников в Бангладеш и Мексике.

Его вторая компания A1QA, занимающаяся тестированием, в этом периоде расширила бизнес на Грузию, Узбекистан и Армению.

## При поддержке А1 в Могилеве открылась «Инклюзивная кофейня» — уже четвертая в Беларуси



Фото: Павел Лубашев



**А1 продолжает расширять сеть «Инклюзивных кофеен» в разных регионах Беларуси. Теперь новое заведение работает и в Могилеве — оно открылось при поддержке компании в торговом центре «Е-Сити» по адресу: ул. Гагарина, 79. Безбарьерная среда здесь создана не только для гостей, но и для сотрудников, поэтому уникальность этого места в том, что здесь могут работать люди с инвалидностью.**

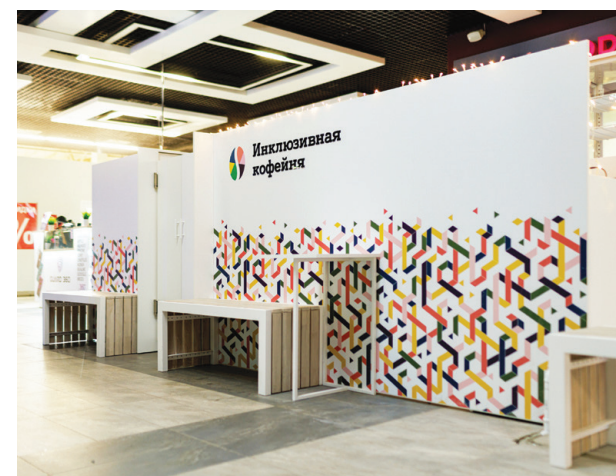
Одним из бариста стал Дмитрий Архипенко, который специально вернулся в родной город из Минска, где последние несколько лет тоже работал в столичной «Инклюзивной кофейне». Еще в 2014 году он получил профессию бариста в Могилеве и занялся там открытием первого кофейного пункта для людей с инвалидностью, но потом переехал в столицу. Теперь у него появилась возможность продолжить начатое дело дома — именно Дмитрий будет помогать новым бариста в Могилеве.

«Инклюзивная кофейня» в этом городе — уже второе заведение сети в регионах. Расширяя ее за пределами столицы, А1 стремится создавать больше рабочих мест для людей с инвалидностью как в Минске, так и в регионах. Все сотрудники проходят предварительное обучение и продолжают совершенствовать

Таким образом, компания А1 последовательно придерживается принципов ESG — заботы об окружающей среде, социальной ответственности и эффективного управления — и, в соответствии со своей стратегией, развивает инклюзивные проекты. Причем даже внутри компании большинство офисов А1 являются объектами с безбарьерной средой, а гибридный формат работы позволяет рассматривать заявки на работу в том числе от людей с инвалидностью.

свои навыки под руководством более опытных коллег.

Три «Инклюзивные кофейни» уже успешно работают в Минске и Бресте, благодаря чему новую профессию, а значит, новые возможности, знакомства и способы заработка, получили уже 11 человек. С декабря этого года жители и гости Могилева тоже могут насладиться кофе в заведении, где каждый посетитель и сотрудник — особенный.



Унитарное предприятие «А1». УНП 101528843



**Сергей ЛЕВТЕЕВ**  
**IBA Group**

Старейший представитель IT-бизнеса Беларуси в основном расширился в Европе, а конкретно — на Балканах.

Однако в его планах нашлось место и для локаций вне пределов Старого Света.

Во-первых, офис IBA Group появился в Грузии. Во-вторых, теперь компания Сергея Левтеева представлена в одной из СЭЗ Объединенных Арабских Эмиратов.

**Часть сотрудников Intetics из Украины и Беларуси была перемещена в Польшу и Молдову, а часть — в Грузию и Армению. Также Борис Концевой открыл офис в Колумбии**

**Александр ХОМИЧ**  
**Andersen**

Совладелец Andersen в последние годы активно развивал бизнес в Беларуси и Украине. После февраля 2022 года часть заказов и сотрудников была переведена в новые локации. Литовский Andersen, например, в 2023 году впервые вошел в топ-500 крупнейших налогоплательщиков Литвы.

Из неевропейских стран, где с недавних пор есть офисы Andersen, — это Грузия и Казахстан.

**Борис КОНЦЕВОЙ**  
**Intetics**

Компания Intetics активно развивалась в Украине, но с началом военных действий вынуждена была искать новые локации для своевременной реализации заказов клиентов.

Часть сотрудников из Украины и Беларуси была перемещена в Польшу и Молдову, а часть — в Грузию и Армению.

Также Борис Концевой открыл офис в Колумбии.

**Игорь ЭПШТЕЙН**  
**Coherent Solutions**

Бизнес экс-минчанина в своем географическом переформатировании сделал ставку на Европу. Новые офисы в 2022–2023 гг. появились в Румынии, Молдове и других странах.

Вне Европы Coherent Solutions за этот период открыл новые офисы в Грузии и Мексике.

**Николай КУРАЕВ**  
**ScienceSoft**

Старейший белорусский разработчик программного обеспечения в активную фазу своей внешней экспансии вступил в 2021 году. Тогда появился офис компании в эмиратском Фуджейре.

В 2022-м ScienceSoft открыла офисы в соседних Польше и Литве, а также в Грузии.

Рисунок: Елена Шкадина

## ТРАНСПОРТ И ЛОГИСТИКА

Эта отрасль, пожалуй, находится в фазе изменения своей структуры дольше остальных. Началось это еще во время пандемии, продолжилось в связи с войной в Украине.

**Василий СМЕТАНИН**  
**«СДС-Транс»**

Один из крупнейших транспортных холдингов постсоветского пространства после 2022 года на фоне растущего трафика из (в) Китая и стран Центральной Азии усиливал присутствие в этих регионах.

Входящие в него компании открыли несколько новых офисов в Казахстане. А компания Jenty создала дочернюю структуру в китайском городе Алашанькоу, где с 2011 года действует открытая экономическая зона.

## ТОРГОВЛЯ

В торговом секторе активностью на географических Востоке и Юге выделялись, как всегда, представители белорусского легпрома — Mark Formelle Светланы Сипаровой и Андрея Серикова и «Белвест» Юрия Суманеева и Дмитрия Гонцова. Однако основной трафик «креатива» привнесли не они.

**Сергей КОСТЕВИЧ**  
**ASBISc Enterprises**

Из-за того, что в 2022 году бизнесмен отказался продолжать работу на двух ключевых для себя рынках — в России и Беларуси, ему пришлось искать новые и перестраивать структуру дистрибьюторской сети.

И Сергею Костевичу это удалось: после спада в 2023 году и прибыли, и продажи устремились вверх.

Вместо России крупнейшим рынком сбыта гаджетов стал Казахстан. В помощь ему открылись новые подразделения ASBIS в Армении, Азербайджане, Грузии, Марокко и ЮАР.

**Дмитрий ЛАГУН**  
**AsstrA Group**

Бизнесмен в 2020–2021 гг. открыл новые офисы в США и Узбекистане.

В 2022-м у AsstrA Group появился филиал в Грузии. Как подчеркивают в холдинге, Грузия занимает ключевое положение на глобальной карте логистики: через нее идет серьезный трафик товаров между Европой и Центральной Азией, Китаем и Персидским заливом.

**Виктор ЛЕМЕШЕВСКИЙ**  
**1AK-Group**

В 2020-х известный бизнесмен вернулся в свой бизнес по производству аккумуляторных батарей под Брестом, приобрел завод торгового оборудования в Витебске, а также вложил средства в розничную сеть по продаже аккумуляторов в России.

Для этого 1AK-Group купила местную компанию «Озбэттериз», открывшую несколько розничных торговых точек в Северо-Западном федеральном округе.

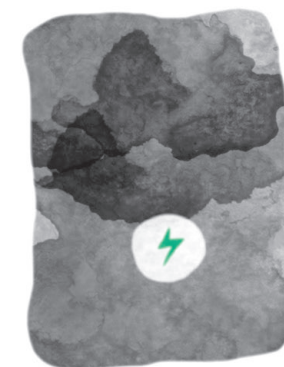


**Сергей КАПУСТИН**  
**STALOGISTIC**

Еще один известный бизнесмен-логист из Беларуси последние два года посвятил расширению операций и на западном, и на восточном направлении.

В 2021 году STALOGISTIC создала дочернюю компанию в Польше, но по крайней мере «штучно» прирост на Востоке был значительнее.

В 2022-м зарегистрирована компания «СТА Логистик Казахстан», а в 2023-м — филиал в российском Волгограде.



## УСЛУГИ

**Александр ЦЕНТЕР**  
**4EVo**

Отошедший от оперативного управления своим белорусским бизнесом (недвижимостью и АЗС) Александр Центер сосредоточился на международных проектах.

Главный из них — создание сети зарядных станций для электромобилей под брендом 4EVo.

Кроме нескольких стран Восточной Европы, бизнесмен планирует открывать их в Израиле и Турции.



## ПОГРУЖЕНИЕ В DIGITAL, АДАПТАЦИЯ К ПЕРЕМЕНАМ И ХАБ ДЛЯ БИЗНЕСА

Повестка банковского сектора на 2024 год  
глазами топ-менеджера Банка РРБ

О том, какой след в банковском сообществе оставил год уходящий и какие тенденции определяют характер года наступающего; благодаря чему digital banking постепенно становится для нас прозой жизни и что означает термин «цифровизация» применительно к финансовым услугам; об устойчивости отечественной банковской системы к внешним вызовам и трансграничным рискам; наконец, о способности отдельно взятого банка выстраивать взаимовыгодные и нацеленные на долгосрочную перспективу отношения с бизнесом корреспондент Office Life поговорил с главным исполнительным директором Банка РРБ Виталием Дранкевичем.

Автор: **Андрей Иванов**

Фото из личного архива

— **Какие тренды, на ваш взгляд, станут определяющими для банковской сферы Беларуси в 2024 году?**

— Думаю, в предстоящем году белорусская банковская сфера переживет значительные трансформации, отражающие как общемировые тенденции, так и уникальные особенности отечественного рынка. Для банков, активно внедряющих инновационные технологии, абсолютным приоритетом в наступающем году, безусловно, станет цифровая трансформация.

Один из ключевых трендов — расширение использования мобильных приложений для банковских операций. У клиентов появится возможность иметь доступ к широкому спектру услуг через смартфоны, что сделает банковские операции еще более удобными и практически мгновенными. В рамках этого тренда ожидается усиление безопасности мобильных платежей, а также внедрение биометрических технологий аутентификации.

Еще одно важное направление — блокчейн. Банки активно будут искать способы использования блокчейн-платформ для оптимизации процессов, повышения прозрачности и снижения издержек. Это способно дать дополнительный толчок развитию цифровых валют и бесконтактных методов оплаты.

С увеличением количества онлайн-транзакций банки, конечно, улучшат системы безопасности для защиты финансовых данных клиентов от кибератак и обеспечения надежности цифровых платежей. На передовые рубежи выходит и экологический фактор, включая финансирование проектов по возобновляемым источникам энергии (ВИЭ) и экологически ответственных инициатив.

В связи с усилением конкуренции банки будут уделять большее внимание персонализированным финансовым услугам. Аналитика данных

ЗАО «РРБ-Банк». УНП 100361187



и искусственный интеллект (ИИ) найдут широкое применение для понимания потребностей клиентов и предоставления индивидуальных рекомендаций.

— **Какие нововведения ожидают Банк РРБ и его клиентов в 2024 году?**

— Мы планируем, что Банк РРБ с головой окунется в диджитализацию. Намерены усиленно внедрять цифровые технологии: с одной стороны, для оптимизации внутренних процессов, с другой — для оказания клиентам современных и удобных цифровых услуг. И конечно же, наш банк продолжит разрабатывать новые финансовые продукты для актуальных потребностей клиентов.

Киберпреступники, к сожалению, не дремлют и постоянно совершенствуют свои навыки и технологическую базу. Поэтому мы, как и другие финансовые институты, усилим свои меры по защите данных клиентов и предотвращению кибератак.

В рамках экологической повестки мы намерены поддерживать экологически чистые проекты, снижать потребление бумаги, запустить экологические рубрики в аккаунтах соцсетей нашего банка и т. п.

А еще в наступающем году Банк РРБ планирует улучшить свои мобильные банковские приложения, чтобы обеспечить клиентам более удобный и эффективный доступ к финансовым услугам.

Думаю, для бизнес-сообщества важно узнать, что в 2024 году наш банк будет искать возможности для сотрудничества с финтех-компаниями в целях внедрения инноваций и предоставления более широкого спектра услуг. Еще одно важное направление деятельности — финансовая поддержка стартапов и малого бизнеса: в нашем названии — Банк роста и развития бизнеса — уже заложен стратегический вектор развития.

**— Отразились ли на деятельности Банка РРБ, в первую очередь на трансграничных платежах и переводах, санкционно-финансовые стрессы последних лет?**

— Закономерный вопрос: современные банки существуют в динамичном мировом контексте, к сожалению, включающем в себя и санкции, и более масштабные процессы — например, изменения в глобальной финансовой парадигме. Сегодня регуляторы ужесточают требования к мониторингу транзакций для предотвращения нарушений санкций, и это ощутимо влияет на обработку международных платежей и переводов.

Банк РРБ старается гибко адаптировать свою политику к внешним

вызовам. В результате и наш банк, и другие белорусские банки вынуждены пересматривать свои стратегии. Цель — предоставить клиентам устойчивые и безопасные финансовые инструменты, соответствующие текущим финансовым реалиям.

Важный нюанс: вопреки капризам текущей конъюнктуры наш банк решил продолжить открывать корреспондентские счета в стратегически важных регионах. Особое внимание уделяем странам Средней Азии, Турции, Индии и Китаю. Это стратегическое решение направлено на расширение наших глобальных возможностей, создание партнерств и поддержку международной торговли.

Безусловно, переменчивость мировой финансовой повестки требует постоянного развития. Мы направляем свои усилия на внедрение инновационных технологий (блокчейн, цифровые валюты и т. п.) для обеспечения эффективности международных транзакций и улучшения обслуживания клиентов. Особое внимание уделяем пересмотру процедуры проведения международных транзакций, чтобы соответствовать новым требованиям. Речь идет об укреплении системы мониторинга и внедрении передовых технологий выявления и предотвращения неправомерных финансовых операций. Кроме того, параллельно с усилением геополитических рисков Банк РРБ улучшает свои системы кибербезопасности для защиты данных и обеспечения безопасности транзакций на мировом уровне.

Мы на постоянной основе взаимодействуем с финансовым регулятором, чтобы следовать изменяющимся правилам и требованиям. Это включает в себя регулярные аудиты и обновление внутренних политик по мировым стандартам. Помимо этого, Банк РРБ акцентирует внимание на обучении персонала, чтобы сотрудники были в курсе последних изменений в правовых и регуляторных нормах.

**— Удалось ли в нынешние непростые времена сохранить широкую линейку услуг как для бизнеса, так и для физлиц? В чем Банк РРБ сегодня видит свои конкурентные преимущества?**

— Да, это предмет нашей гордости: Банку РРБ действительно удалось сохранить гибкость и ассортиментное разнообразие услуг как для бизнеса, так и для физлиц без ущерба для качества предоставляемых финансовых решений. Наша линейка продуктов и услуг строится на стратегическом подходе к удовлетворению потребностей клиентов, поддерживаемом инновациями и надежностью.

Для бизнеса мы предоставляем разнообразные кредитные продукты с гибкими условиями, стимулирующими развитие и рост, предлагаем удобные корпоративные счета и эффективные платежные решения для оптимизации финансовых процессов, обеспечиваем поддержку внешней торговли через гибкое финансирование и индивидуальный подход.

## «Свою миссию Банк РРБ сегодня видит в обеспечении доступа к разнообразным инвестиционным возможностям, помощи клиентам в эффективном управлении финансами и достижении финансовых целей»

Что касается физических лиц, то основное наше преимущество — выгодные условия для кредитования, прежде всего на товары отечественного производства. Само собой, наше предложение включает в себя многочисленные карточные продукты и разнообразные варианты депозитов с привлекательными ставками для эффективного управления финансами.

Теперь о конкурентных преимуществах, топовых продуктах и услугах. Во-первых, это наши мобильные приложения для предпринимателей и физлиц, обеспечивающие доступ к финансам в любое время и в любом месте. Во-вторых, у нас высокий уровень персонального обслуживания, включая консультации по финансовому планированию. В-третьих, нельзя не отметить международные банковские карты с различными бонусами и льготами, делающими пользовательский опыт наших клиентов еще более комфортным.

Свою миссию наш банк сегодня видит в обеспечении доступа к разнообразным инвестиционным возможностям, помощи клиентам в эффективном управлении финансами и достижении финансовых целей.

**— В Беларуси поставлена задача максимально вывести многие виды мелкого бизнеса из «нала» и перевести на безналичные расчеты. На каких условиях вы предлагаете эквайринг такому бизнесу?**

— Наш банк активно поддерживает инициативу по переходу мелкого бизнеса к безналичным расчетам и активно участвует в ее реализации. Предпринимателям мы совсем недавно предложили новый продукт — «РРБ касса» — с конкурентоспособными тарифами и низкими комиссиями для бизнеса, использующего эквайринг для безналичных операций.

Мы придаем большое значение безопасности транзакций. Наши си-

## Что вы найдете в нашем бизнес-хабе:



переговорные комнаты: идеальное место для проведения важных встреч и дискуссий с вашими партнерами и коллегами;



видеоконференции: организуйте виртуальные встречи и совещания с участниками по всему миру — мы обеспечим надежное и качественное подключение;



онлайн-библиотеку: у нас есть огромная коллекция бизнес-литературы и ресурсов, чтобы вдохновить вас и предоставить информацию для вашего успеха;



семинары и мероприятия: участвуйте в наших бесплатных бизнес-семинарах, тренингах и лекциях, чтобы углубить знания и обменяться опытом с экспертами;



онлайн-ресурсы: получайте доступ к эксклюзивным онлайн-инструментам и решениям для управления финансами и развития бизнеса;



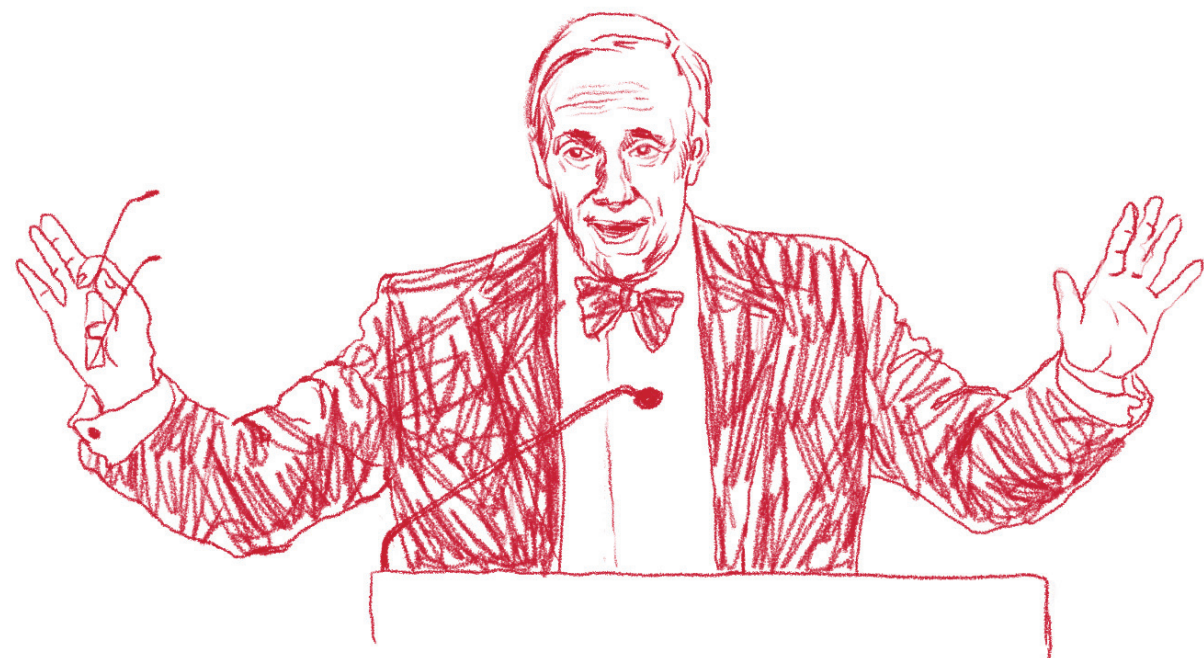
чашечку кофе: и конечно, у нас всегда есть чашечка ароматного кофе и фирменный шоколад — завершите ваше деловое обсуждение или просто расслабьтесь в нашем уютном кафе.

стемы эквайринга соответствуют высоким стандартам безопасности, обеспечивая защиту как предприятий, так и их клиентов. При этом наши специалисты персонально консультируют предпринимателей, помогая выбрать оптимальные решения в соответствии с их потребностями и особенностями конкретного бизнеса.

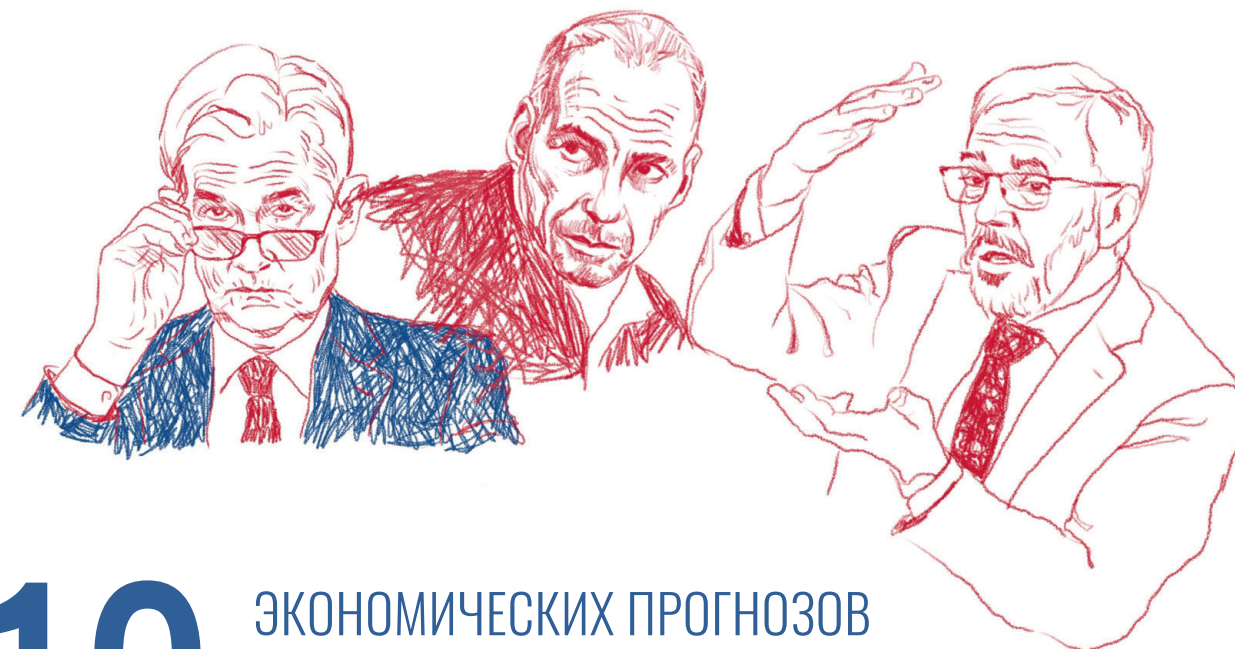
К слову, Банк РРБ гордится тем, что с нашей помощью и поддержкой корпоративные клиенты имеют возможность эффективно переходить на безналичные расчеты.

**— Расскажите, пожалуйста, о бизнес-хабе Банка РРБ. Как и из чего возникла идея его создания?**

— Прежде всего — из стремления стать не только финансовым партнером, но и ключевым соучастником успехов бизнес-сообщества. Этот инновационный подход стал результатом внимательного анализа потребностей предпринимателей. Мы привыкли прислушиваться к запросам клиентов и выявлять вызовы, с которыми они сталкиваются. Проанализировав опыт общения с ними, пришли к выводу: помимо финансовых услуг, предпринимателям нужна среда, стимулирующая обмен идеями, сотрудничество и инновации. Именно понимание того, что успех бизнеса зависит от разнообразных факторов, вдохновило нас на создание пространства, где предприниматели могут взаимодействовать, коммуницировать, обмениваться опытом и находить новые возможности развития. Идея бизнес-хаба связана также с желанием Банка РРБ поддерживать стартапы и инновационные проекты: пространство хаба предоставляет предпринимателям не только уникальную рабочую обстановку, но и доступ к ресурсам и менторству для стимулирования роста. Кроме того, бизнес-хаб служит платформой для укрепления партнерских отношений между Банком РРБ и бизнес-сообществом. Это место, где формируются долгосрочные связи и взаимовыгодные партнерства, и родилось оно на основе понимания того, что банковские услуги могут стать не только финансовым инструментом, но и катализатором успешного развития.



# ЧТО В МИРЕ?



# 10 ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОГНОЗОВ ИМЕНИТЫХ МИРОВЫХ ЭКСПЕРТОВ — ОТ САМЫХ НЕГАТИВНЫХ ДО САМЫХ ПОЗИТИВНЫХ

Автор: Борис Сумароков







ПЬЕР-ОЛИВЬЕ  
ГУРИНША\*

## Экстремальные риски пошли на убыль

Международный валютный фонд, как обычно, начинает подводить итоги завершающегося года и делать прогнозы на год наступающий еще осенью. В начале 2024-го он внесет в опубликованные прогнозы корректировки, которые, впрочем, вряд ли что-то изменят. Главный экономист МВФ Пьер-Оливье Гуринша достаточно реалистично прогнозирует в наступающем году дальнейшее замедление глобального экономического роста с неторопливым затуханием инфляции, но полон надежд на «мягкую посадку»: когда Центробанк повышает ставки, что называется, «тютелька в тютельку», ни минутой раньше или позже, инфляция отступает, а рецессия не наступает.

\* Отрывки из публикации в блоге МВФ.

**Прогноз: снижение темпов глобального роста; замедление инфляции; шансы на «мягкую посадку»; риски кризиса недвижимости в КНР; более быстрое восстановление США, чем ЕС**

Глобальная экономика прихрамывает, а не бежит вприпрыжку. *Мировой экономический рост замедлится* с 3,5% в 2022 году до 3% в 2023-м и 2,9% в 2024-м, что на 0,1 п. п. ниже июльского прогноза на 2024 год и значительно ниже среднеисторического показателя.

Общая инфляция продолжает замедляться с 9,2% в 2022 году до 5,9% в 2023-м и 4,8% в 2024-м. Базовая инфляция также снизится в 2024 году до 4,5%. Большинство стран вряд ли вернут инфляцию к целевому уровню до 2025 года.

Прогнозы все более соответствуют сценарию «*мягкой посадки*», приводящей к снижению инфляции без существенного спада экономической активности, особенно в США. Однако активность в некоторых регионах гораздо ниже прогнозов. *Замедление более выражено в странах с развитой экономикой*, чем в странах с формирующимся рынком и в развивающихся государствах. Среди стран с развитой экономикой *прогноз роста в США пересмотрен в сторону повышения*, учитывая устойчивое потребление и инвестиции, а активность *в еврозоне — в сторону понижения*. Многие страны с формирующимся рынком также оказались неожиданно устойчивыми — за заметным исключением Китая.

Восстановление в сфере услуг почти завершено, и высокий спрос, поддерживавший экономики, ориентированные на услуги, ослабевает. Ужесточение условий кредитования оказывает давление на рынки жилья, инвестиции и активность, особенно в странах с более высокой долей ипотечных кредитов с регулируемой процентной ставкой. В некоторых странах растет количество банкротств.

Инфляция и экономическая активность сформированы прошлогодним шоком цен на сырьевые товары. В экономиках, сильно зависящих от импорта российских энергоносителей, наблюдался более резкий рост цен на них, а также более резкое замедление.

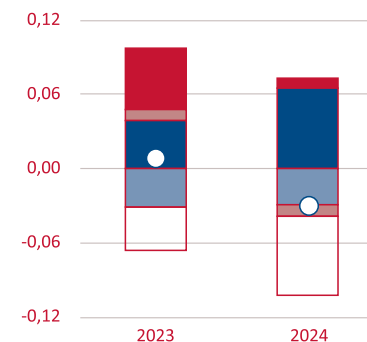
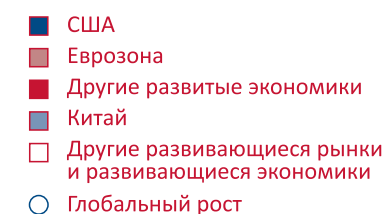
Хотя некоторые из экстремальных рисков (например, серьезная банковская нестабильность) пошли на убыль, их баланс по-прежнему склоняется в сторону понижения. Кризис в сфере недвижимости в Китае может усилиться, что создаст сложную ситуацию. Экономика Китая должна отвернуться от роста, зависящего от кредитования недвижимости.

Цены на сырьевые товары могут стать более волатильными на фоне климатических и геополитических потрясений, что несет серьезный риск дезинфляции. Цены на продовольствие остаются высокими и могут быть еще более подорваны эскалацией войны в Украине. Геоэкономическая фрагментация привела к резкому увеличению разброса цен

Рисунок: Елена Шкадина

Источник: IMF

**ПЕРЕСМОТР ПРОГНОЗОВ ТЕМПА МИРОВОГО РОСТА МВФ  
(РЕАЛЬНЫЙ ВВП, %, ГОД К ГОДУ)**



**ДИСПЕРСИЯ ЦЕН НА СЫРЬЕВЫЕ ТОВАРЫ  
(РАЗНИЦА МЕЖДУ МАКСИМАЛЬНОЙ И МИНИМАЛЬНОЙ ЦЕНОЙ,  
% ОТ МИНИМУМА В РАЗНЫХ РЕГИОНАХ)**



на сырьевые товары по регионам, включая важнейшие полезные ископаемые.

Хотя базовая и общая инфляция снизилась, она все равно остается неприятно высокой. Во многих странах сократились бюджетные резервы из-за повышенного уровня долга, растущих затрат, замедления экономического роста и несоответствия между растущими требованиями к государству и доступными ресурсами. Опасность заключается в резкой переоценке рисков, особенно для развивающихся рынков, что приведет к дальнейшему укреплению доллара США, оттоку капитала, увеличению стоимости заимствований и долговым проблемам.

*Перспективы глобального роста слабые*, особенно для стран с формирующимся рынком и развивающихся государств.



КЛЭР  
ЛОМБАРДЕЛЛИ\*

## Никто не гарантировал «мягкой посадки»

Прогноз на 2024 год Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР, OECD), объединяющей страны с развитыми экономиками, в общих чертах напоминает прогноз МВФ. Но есть, как говорится, нюансы, причем довольно важные. Британка Клэр Ломбарделли, главный экономист ОЭСР, подчеркивает: шансы на «мягкую посадку» имеются, но не факт, что она случится. Модные на Западе восторги по поводу замедления инфляции ОЭСР тоже разделяет с оговорками, указывая на риски ее устойчивости, затянувшееся ожидание эффектов ужесточения денежной политики в еврозоне и сильное давление госдолга, превратившегося в одну из ключевых проблем. Наконец, Ломбарделли и ее коллеги справедливо акцентируют ослабление международной торговли и разрыв многих глобальных производственно-сбытовых цепочек, но винят в этом, как обычно, протекционизм, а не односторонние дискриминационные санкции.

\* Цитируется по редакционной статье «Восстановление роста» на сайте ОЭСР.

Рисунок: Елена Шкадина

Источник: ОЭСР

### Прогноз: замедление экономического роста на фоне снижения инфляции; «мягкая посадка» не гарантирована; слабая международная торговля; растущее налогово-бюджетное давление

Инфляция снижается, но *экономический рост замедляется*. Ужесточение денежно-кредитной политики, необходимое для борьбы с инфляцией, вступает в силу. Несмотря на более сильный, чем ожидалось, рост ВВП в 2023 году, *ужесточение финансовых условий, слабая торговля и пониженное доверие* наносят ущерб экономике. Влияние этого ощущают рынки жилья и экономики, зависящие от банков, особенно в Европе.

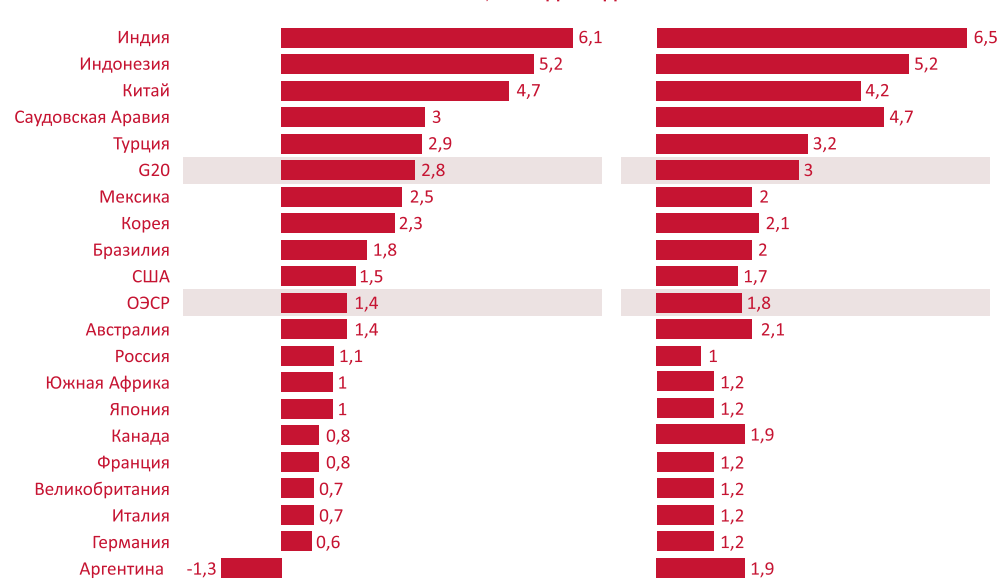
Темпы роста неравномерны. Развивающиеся рынки в целом чувствуют себя лучше, чем страны с развитой экономикой. Темпы роста Европы отстают от Северной Америки и крупнейших азиатских экономик. Инфляция хотя и снижается, остается предметом беспокойства.

Мы прогнозируем «*мягкую посадку*» для стран с развитой экономикой, но это далеко *не гарантировано*. Взаимосвязь между инфляцией, деловой активностью и рынками труда изменилась, из-за чего трудно оценить все последствия ужесточения денежно-кредитной политики. В США экономика демонстрирует большую силу, чем ожидалось, и существует риск того, что *инфляция окажется устойчивой*. В еврозоне все еще не проявилось полное влияние ужесточения денежно-кредитной политики, и на экономической активности это может сказаться сильнее, чем мы предполагаем.

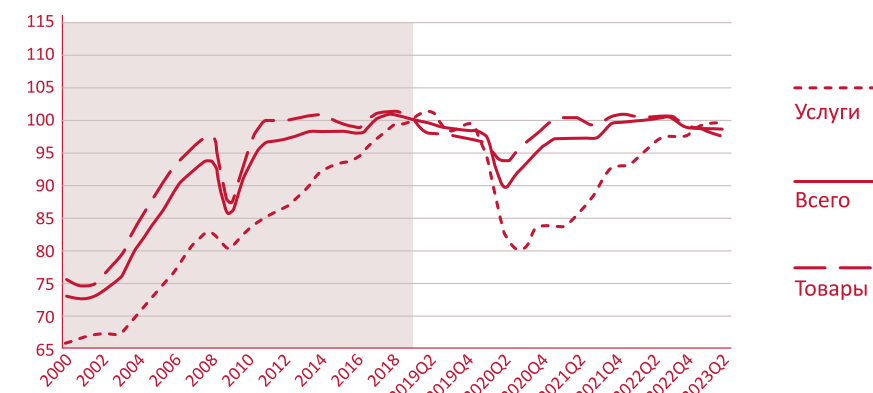
Многие развивающиеся рынки продемонстрировали значительную устойчивость в последний год, но страны, характеризующиеся структурной долговой уязвимостью, оказались под пристальным вниманием рынка.

**Глобальная торговля слаба.** Не только циклические, но и структурные факторы вызывают замедление темпов интеграции производственно-сбытовых цепочек в разных странах. Возможности для роста, особенно за счет расширения торговли услугами, упускаются. Мы должны возродить глобальную торговлю. Устойчивость глобальных производственно-сбытовых цепочек лучше всего достигается диверсификацией, а не

### ПРОГНОЗ РОСТА ВВП СТРАН G20 НА 2024 И 2025 ГГ., % (ГОД К ГОДУ)



### ИНДЕКС ГЛОБАЛЬНОЙ ТОРГОВЛИ ОЭСР, 2000-2023 ГГ. (I КВАРТАЛ 2019 Г. = 100%)



протекционизмом и политикой, ориентированной на внутренний рынок.

Во многих странах *усиливается налогово-бюджетное давление*. Демографические изменения, декарбонизация и сочетание растущих процентных платежей и медленного роста означают, что страны сталкиваются со сложными бюджетными перспективами. Правительствам необходимо предпринять решительные действия для снижения такого давления и уделять больше внимания экономическому росту при разработке своей политики. Это означает реформирование рынка труда и пенсионной политики, усиление конкуренции и использование фискальных рычагов для увеличения человеческого капитала и инвестиций, повышающих производительность.

Подводя итог, можно сказать, что мировая экономика борется с инфляцией, замедлением роста и растущим налогово-бюджетным давлением.

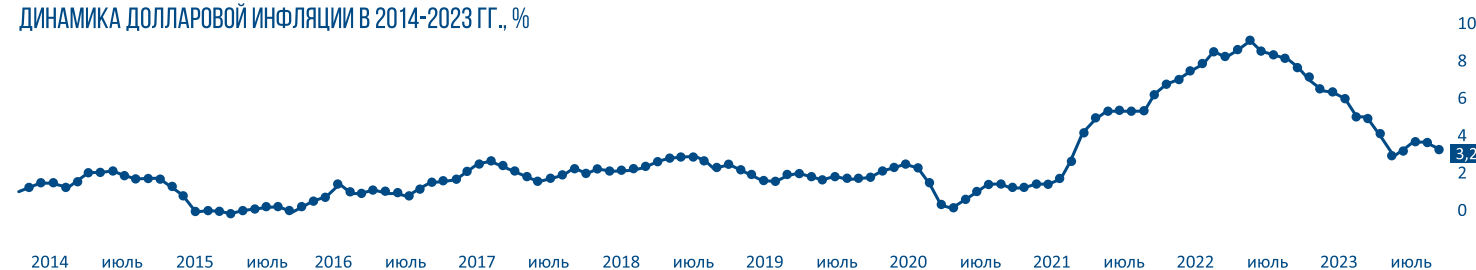
ДЖЕРОМ  
ПАУЭЛЛ\*

## «Мы готовы к дальнейшему ужесточению»

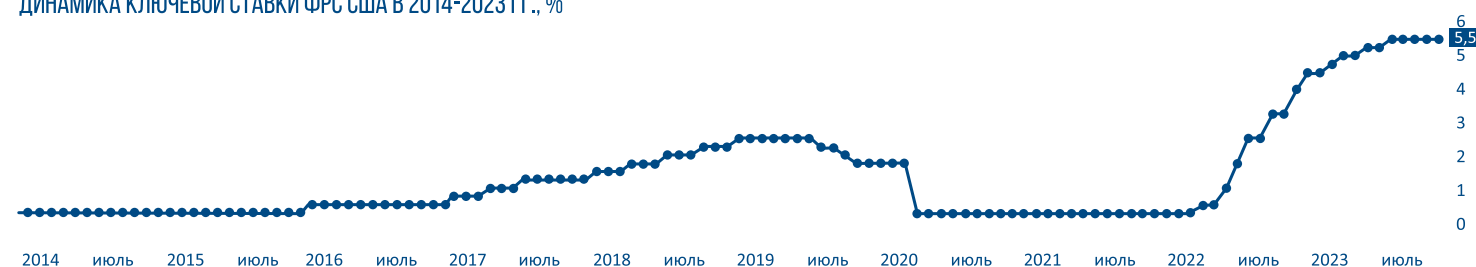
В 2022–2023 гг. ФРС США не покладая рук боролась с инфляцией — 11 повышений ставки подряд, поднявших ее за 16 месяцев с практически нулевого уровня до нынешних 5,25–5,5%. Долларовая инфляция хоть и замедлила темп, по-прежнему далека от целевого ориентира на уровне 2%. Тем не менее антиинфляционные победы американского Центробанка пока куда более убедительны, чем успехи его коллег. В ноябре 2023 года FOMC (Федеральный комитет открытого рынка ФРС США) третий раз за год сохранил ставки неизменными — на 22-летнем историческом максимуме. В декабре ожидается еще одно заседание комитета. Инвесторы надеются, что ФРС опять сохранит ставки без изменений, зато примерно в середине 2024 года или даже раньше начнет их снижать из-за охлаждения экономики. Но глава ФРС США Джером Пауэлл уверяет, что до снижения далеко и что при необходимости он готов к дальнейшему ужесточению денежно-кредитной политики. Тезисы Пауэлла — про осторожность, последствия инфляции для домохозяйств, неготовность делать прогнозы и готовность «жестить» — почти дословно воспроизводят руководители других крупнейших центробанков мира, начиная с ЕЦБ.

\* Фрагменты выступления в колледже Спелмана (Атланта) публикуются по официальной стенограмме на сайте ФРС.

ДИНАМИКА ДОЛЛАРОВОЙ ИНФЛЯЦИИ В 2014-2023 ГГ., %



ДИНАМИКА КЛЮЧЕВОЙ СТАВКИ ФРС США В 2014-2023 ГГ., %



**Прогноз: неопределенные экономические перспективы; замедление роста экономики в течение 2024 года; при прекращении снижения инфляции — дальнейшее ужесточение денежно-кредитной политики ФРС**

После того как инфляция более десяти лет оставалась ниже 2%, в 2021 году она резко возросла в США и многих других странах по всему миру. Высокая инфляция создает значительные трудности для всех домохозяйств — особенно тех, кто наименее способен покрыть более высокие расходы на предметы первой необходимости: питание, жилье и транспорт. С начала 2022 года мы решительно reagировали на это, повысив ключевую процентную ставку и уменьшив размер нашего баланса, чтобы помочь замедлить экономику и снизить инфляцию.

Она снизилась до 3% за 12 месяцев, закончившихся в октябре, но с учетом цен на энергоносители и продовольствие, которые, как правило, нестабильны, базовая инфляция по-прежнему составляет 3,5%, что значительно выше нашего целевого показателя на уровне 2%. За шесть месяцев, закончившихся октябрём, базовая инфляция составила 2,5% в годовом исчислении, и, хотя более низкие показатели инфляции за последние несколько месяцев можно только приветствовать, этот прогресс должен продолжаться, если мы хотим достичь 2%. Высокая инфляция первоначально возникла из-за *столкновения между очень высоким спросом и ограниченным предложением*. Нормализация условий спроса и предложения до сих пор играла решающую

роль в снижении инфляции, равно как и существенное ужесточение денежно-кредитной политики и общих финансовых условий за последние два года. Предпринятые нами решительные действия привели к тому, что наша процентная ставка значительно продвинулась на ограничительную территорию, а это означает, что *жесткая денежно-кредитная политика оказывает понижающее давление на экономическую активность* и инфляцию. Считается, что денежно-кредитная политика влияет на экономические условия с запаздыванием, и в полной мере последствия нашего ужесточения, вероятно, еще не ощутимы. Пройдя столь быстрый путь, FOMC движется вперед осторожно, поскольку риски недостаточного или чрезмерного ужесточения становятся более сбалансированными.

Поскольку последствия пандемии, связанные со спросом и предложением, продолжают ослабевать, *неопределенность в отношении перспектив экономики необычайно возросла*. Как и большинство прогнозистов, мы с моими коллегами ожидаем, что *рост расходов и объема производства замедлится в течение следующего года* по мере ослабления последствий пандемии и возобновления производства, а также давления ограничительной денежно-кредитной политики на совокупный спрос. FOMC твердо намерен снизить инфляцию до 2% и сохранять ограничительную политику до тех пор, пока мы не будем уверены, что инфляция находится на пути к этой цели. Было бы преждевременно с уверенностью делать вывод о том, что мы достигли достаточно жесткой позиции, или рассуждать о том, когда политика может ослабнуть. Мы готовы к *дальнейшему ужесточению политики*, если это окажется уместным.

НУРИЭЛЬ  
РУБИНИ\*



## Здравствуй, Великая стагфляция?

Заскучали, читая обтекаемые прогнозы глав центробанков и ведущих экономистов международных финансовых институтов? В дело вступает легендарный Doctor Doom — почетный профессор экономики школы бизнеса Нью-Йоркского университета и гендиректор Roubini Macro Associates Нуриэль Рубини. В 2006 году он предсказал глобальный финансовый кризис 2008-го, в 2021-м — начало нынешней инфляционной волны. И много чего еще предскажет, будьте уверены.

\* Ключевые тезисы колонки Рубини на международном интернет-ресурсе Project Syndicate.

**Прогноз: вероятность примерно десятилетия стагфляции (низкий рост + высокая инфляция), подпитываемой растущим бюджетным дефицитом, деглобализацией, дедолларизацией, геополитической напряженностью, пандемиями, старением общества и эрозией рынка труда из-за ИИ**

*Великая умеренность* — длительный период низкой макроэкономической волатильности после середины 1980-х — уступила место *Великой стагфляции*. Еврозона и Великобритания уже находятся в состоянии стагфляции, близком к рецессии, а Китай погряз в структурном спаде. Хотя США пока избежали рецессии, она еще может грянуть.

Мы вступаем в эпоху отрицательных государственных сбережений (*растущий бюджетный дефицит*), *снижения частных сбережений* (из-за старения населения и замедления роста доходов) и *повышения темпов инвестиций*.

Новый фактический (хотя и не официальный) *целевой показатель инфляции* на следующее десятилетие может приблизиться к 4-5%. До 2021 года монетарное, налоговое-бюджетное и кредитное смягчение приводило к завышению оценок практически всего: акций США и мира, недвижимости, корпоративных и гособлигаций; технологических компаний, компаний роста и венчурных фирм, спекулятивных активов (криптовалюты, акции-мемы и компании по приобретению активов). Когда в 2022 году этот всеобщий пузырь лопнул, спекулятивные активы потеряли гораздо большую ценность, чем традиционные. Эта «кровавая баня», вероятно, продолжится. В глобальном масштабе *потери держателей облигаций и инвесторов* акционерного капитала могут вырасти до десятков триллионов долларов в течение следующего десятилетия.

*Деглобализация продолжается*, и все больше стран переходят от свободной торговли к безопасной, а от экономической интеграции — к разделению и снижению рисков. Переориентация, поддержка друзей и близких подразумевают компромисс между эффективностью и устойчивостью: глобальные цепочки поставок «точно в срок» заменяются соглашениями «на всякий случай».

Поскольку США все больше полагаются на доллар как инструмент внешней политики, *дедолларизация* остается серьезным риском.

Старение общества в Европе, Японии и Китае сокращает предложение рабочей силы, а иммиграционные ограничения препятствуют ее перетоку из бедных стран в богатые — все это *увеличивает стоимость рабочей силы*.

Мы находимся в геополитической депрессии из-за усиливающегося соперничества между Западом и ревизионистскими державами (Китай, Россия, Иран, Северная Корея и Пакистан). *Рост расходов на обычные и нетрадиционные вооружения* (включая ядерное, кибернетическое, биологическое и химическое) гарантирован.

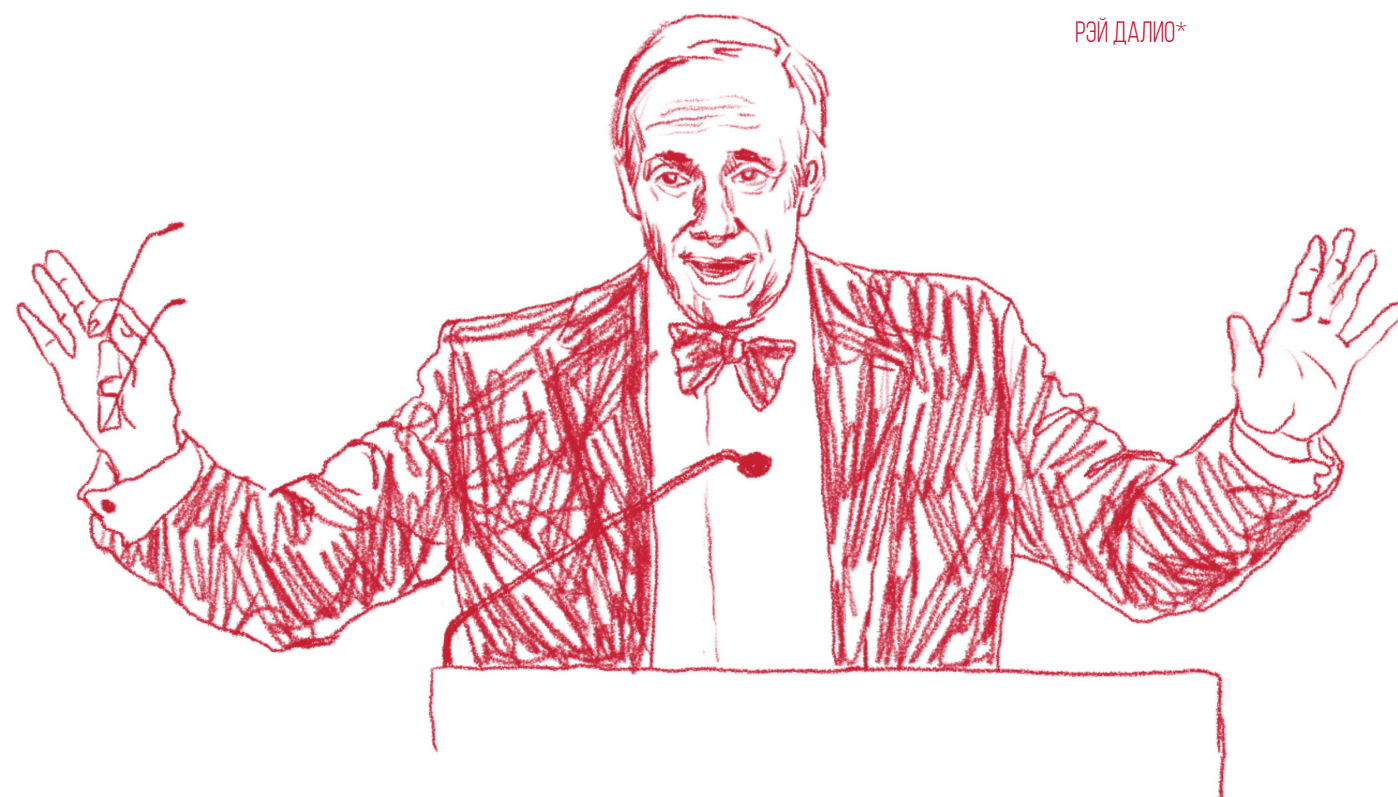
*Борьба с изменением климата* также будет дорогостоящей. Ожидается, что затраты на смягчение последствий и адаптацию составят триллионы долларов в год в ближайшие десятилетия.

Предстоит также дорогостоящая *борьба* с будущими *пандемиями*. Независимо от того, инвестируете вы в их профилактику или справитесь с будущими кризисами в здравоохранении постфактум, постоянный рост расходов усугубит растущее бремя, связанное со *старением общества*. Системы здравоохранения и пенсионного обеспечения с оплатой по мере поступления добавят к явному госдолгу (112% ВВП в среднем у стран с развитой экономикой) неясный.

Можно ожидать борьбы с разрушительными последствиями «глоботики» — *сочетания глобализации и автоматизации*, угрожающего растущему числу профессий. Правительства будут испытывать все большее давление, связанное с требованием помочь оказавшимся не у дел с помощью базового дохода, бюджетных трансфертов или госуслуг. Только поддержание мизерного универсального базового дохода (UBI) в размере \$1 тыс. в месяц обошлось бы США в 20% ВВП.

*Борьба с растущим неравенством доходов* и богатства становится все актуальнее. Придется потратить значительные средства на *укрепление систем социальной защиты*, что многие уже делают.

*Риски, связанные с ИИ*, также очевидны. При экстремальном сценарии экономика через два десятилетия может расти со скоростью 10% в год, но безработица составит 80%.



РЭЙ ДАЛИО\*

## Где мы и что впереди?

Кто не знает Рэя Далио — глобального макроинвестора и основателя Bridgewater Associates, автора сразу нескольких познавательных книг, в названии которых неизменно присутствует слово «принципы»? Козыри Далио — полувековой опыт инвестора и отсутствие самоцензуры, свойственной большинству политиков, чиновников и лидеров мнений. Публикуемый прогноз на ближайшие 18 месяцев сделан в конце июня 2023 года — следовательно, охватывает весь наступающий год.

\* Избранные фрагменты из публикации Time от 23.06.2023 г.

**Прогноз: риск экономического кризиса в 2024 году; рост внутривнутриполитической напряженности в США; обострение международной обстановки; природные и техногенные катаклизмы**

**Финансы.** Мы в США сейчас находимся по-середине того, что я называю краткосрочным долговым циклом. Такие циклы длились в среднем 7 +/- 3 года. С момента установления нового денежно-кредитного мирового порядка в 1945 году их было 12,5. Мы на полпути к 13-му циклу — в точке, когда Центробанк ужесточает денежную политику для борьбы с инфляцией, т. е. перед **долговым и экономическим спадом**, который, вероятно, наступит в течение следующих 18 месяцев.

Мы находимся в поздней и опасной части долгосрочного долгового цикла: уровни долговых активов и обязательств стали настолько высокими, что трудно предоставить кредиторам достаточно высокую процентную ставку по отношению к инфляции, чтобы они захотели держать этот долг в качестве актива. Из-за неустойчивого роста долга мы, вероятно, приближаемся к серьезной переломной точке — реструктуризации долга, которая приведет к большим изменениям в финансовом порядке.

Мне кажется вероятным, что из-за большого дефицита Казначейству США придется продать много долговых обязательств, и, похоже, на них не будет адекватного спроса. Такой сценарий приведет либо к гораздо более высоким процентным ставкам, либо к тому, что ФРС напечатает много денег и скупит облигации, обесценивая деньги. Поэтому долговые или **финансовые условия могут ухудшиться** (возможно, очень значительно) в течение следующих 18 месяцев.

**Внутреннее положение.** В нескольких странах, прежде всего в США, мы наблюдаем рост доли населения, придерживающегося крайних популистских взглядов (около 20–25% правых и 10–15% левых), и сокращение доли

населения, придерживающегося умеренных взглядов. Хотя умеренные по-прежнему в большинстве, их доля в населении сокращается и у них гораздо меньше желания сражаться и побеждать любой ценой. Растущий популизм слева и справа и обострение конфликтов неоднократно имели место при больших разрывах в богатстве и ценностях на фоне никудышной экономической конъюнктуры. В своей книге я описал современное состояние США как пятую стадию цикла внутреннего порядка, наступающую непосредственно перед своего рода «гражданской войной» и изменениями во внутреннем порядке. Следующие 18 месяцев будут все более напряженным периодом выборов, ведущих к обострению этого конфликта. Какой бы точки зрения вы ни придерживались, в ближайшие 18 месяцев мы вступаем в своего рода «гражданскую войну».

**Международное положение.** Конфликты между США и Китаем, вероятно, усилятся. В США почти все настроены антикитайски, Китай и США опасно близки к конфронтации — полномасштабной экономической или, того хуже, военной. В следующем году состоятся важные выборы на Тайване. Есть несколько вопросов: Тайвань, чипы, отношения с Россией, санкции против инвестиций, — из-за которых ведутся споры. Я не хочу сказать, что мы обречены на войну, но риск какой-либо формы крупного конфликта опасно высок.

**Стихийные явления.** Природные явления сложно предсказывать, но они, похоже, становятся все разрушительнее и, вероятно, будут таковыми в течение следующих 5–10 лет из-за изменения климата.

**Технологии.** Чего мы можем ожидать от технологий? ИИ и другие технологические достижения потенциально могут привести как к значительному росту производительности, так и к массовым разрушениям. Единственное, в чем мы можем быть уверены, так это в том, что все эти изменения будут очень болезненными.

КРИСТИН  
ЛАГАРД\*

## Спасти евро от Гитлера

В Евроцентробанке (ЕЦБ) в 2023 году праздновали два события: инфляция в еврозоне отступила, европейская валюта понесла значительные потери, но устояла. Явно под влиянием этих фактов глава ЕЦБ Кристин Лагард 21 ноября на публичной дискуссии «Инфляция убивает демократию» по случаю 100-летия денежной реформы в Германии (1923 год) пообещала не шокировать бизнес и население резким подъемом ставок. Осторожную («внимательную и целенаправленную») политику ЕЦБ она объясняет опытом Германии 1920–1930-х гг., итогом которого стали нацизм и Вторая мировая война: мол, «ценовая стабильность и демократия идут рука об руку».

\* Фрагменты выступления К. Лагард публикуются по официальному пресс-релизу ЕЦБ.

УРОВЕНЬ ИНФЛЯЦИИ В ЕВРОЗОНЕ, % (1995 — НОЯБРЬ 2023 Г.)



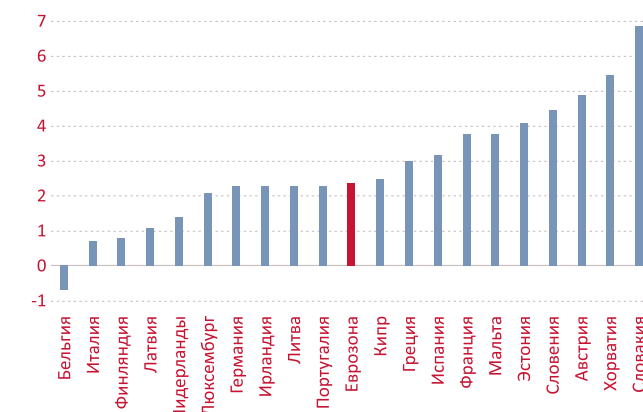
**Прогноз: возможно кратковременное оживление инфляции в еврозоне; ЕЦБ будет стремиться сохранить ставку на текущем уровне, но готов к ужесточению**

Одним из путей, с помощью которого ценовая нестабильность приводит к подрыву экономических основ демократии, является запуск значительных распределительных эффектов, больше всего вредящих беднейшим слоям общества. Например, всплеск инфляции в последние 18 месяцев непропорционально сильно затронул домохозяйства с низкими доходами, поскольку они тратят большую часть своих доходов на предметы первой необходимости, такие как подорожавшие энергия и продукты питания.

Это фундаментальные причины того, что в большинстве либеральных демократий центробанкам поручено сохранять стабильность цен. Вот почему в ответ на растущую инфляцию мы повысили процентные ставки самыми быстрыми темпами в нашей истории — на 450 б. п. чуть более чем за год. И мы своевременно вернем инфляцию к нашему среднесрочному целевому показателю (2%. — *Прим. ред.*).

Однако, проведя такую масштабную и быструю корректировку, мы находимся в той фазе нашего политического цикла, девиз которой я бы сформулировала как «внимательность и целенаправленность». Мы должны быть внимательны к различным силам, влияющим на инфляцию: к ослаблению последствий прошлых энергетических шоков, к силе проводимой денежно-кредитной политики, динамике зарплат и эволюции инфляционных ожиданий. И мы должны оставаться сосредоточенными на возвращении инфляции к нашему целевому показателю, а не спешить с преждевременными выводами, основанными на краткосрочных событиях.

УРОВЕНЬ ИНФЛЯЦИИ В ОТДЕЛЬНЫХ СТРАНАХ ЕВРОЗОНЫ НА НОЯБРЬ 2023 Г., %



Сегодня существуют две основные силы, снижающие инфляцию. Во-первых, потрясения в энергетике и цепочках поставок, сыгравшие существенную роль во всплеске инфляции в 2022 году, сейчас ослабевают. На пике инфляции на энергоносители и продовольствие приходилось более 2/3 общей инфляции в еврозоне, несмотря на то что они занимали менее 1/3 потребительской корзины. Вместе с перебоями в цепочках поставок это оказало значительное влияние на базовую инфляцию, поскольку затраты на ресурсы выросли по всей экономике. Неудивительно, что по мере восстановления цепочек поставок и падения цен на энергоносители как общая, так и базовая инфляция снижается.

Мы ожидаем, что **общая инфляция снова немного вырастет в ближайшие месяцы**. Это отражает значительное снижение цен на энергоносители и отмену некоторых фискальных мер, принятых для борьбы с энергетическим кризисом. Но мы должны увидеть дальнейшее ослабление общего инфляционного давления.

Вторая сила — это ужесточение денежно-кредитной политики, чтобы привести спрос в соответствие с предложением и сохранить инфляционные ожидания на прежнем уровне. Эта корректировка быстро повлияла на условия финансирования. Но ее пиковое влияние на инфляцию проявится с запаздыванием — и, учитывая беспрецедентные масштабы и скорость ужесточения, существует некоторая неопределенность относительно того, насколько сильным будет этот эффект.

...Мы считаем, что **ключевые процентные ставки ЕЦБ** находятся на уровнях, которые **при сохранении в течение достаточно длительного периода** внесут существенный вклад в своевременное возвращение инфляции к среднесрочному целевому показателю.

ЯНИС  
ВАРУФАКИС\*



## 15 лет заката Европы. Продолжение следует?

Не все в ЕС празднуют спасение евро: есть мнение, что ценой этой победы ЕЦБ станет продолжение стагнации Старого Света. Так, в частности, считает модный экономист Янис Варуфакис — профессор экономики Афинского университета, занимавший пост министра финансов Греции в 2015 году и громко хлопнувший дверью на переговорах с министрами финансов стран-кредиторов. Варуфакис, консультировавший разработчика компьютерных игр Dota 2 и Team Fortress 2, уверен, что без углубления евроинтеграции ЕС не просто доиграется — он уже проигрывает США и Китаю.

\* Ключевые тезисы колонки Варуфакиса на международном интернет-ресурсе Project Syndicate.

### **Прогноз: экономическая стагнация еврозоны; угроза дефрагментации ЕС; отставание Европы от США и КНР**

Сторонники ЕС празднуют выживание евро. Но за это пришлось заплатить высокую цену, коей стали постоянная стагнация Европы и продолжающаяся фрагментация. Европейский валютный союз остается катастрофически незавершенным, ему не хватает политического и фискального союза. Мы, европейцы, должны либо подготовиться к длительному упадку, навязанному нам нашей проблемной валютой, либо что-то делать.

Европа *переживает долгосрочный экономический спад*, истоки которого находятся на Уолл-стрит, оказавшейся на грани смерти в 2008 году. По обе стороны Атлантики ответ на крах Lehman Brothers в 2008-м был схожим. США и ЕС осуществили самый грандиозный и циничный в истории перевод частных убытков из бухгалтерских книг квазикриминальных финансистов в бухгалтерские книги госдолга в сочетании с жесткой бюджетной экономией. Результат? Огромная ловушка ликвидности, увеличившая госдолг и приведшая к величайшему в истории разрыву между доступной ликвидностью и реальными капиталовложениями.

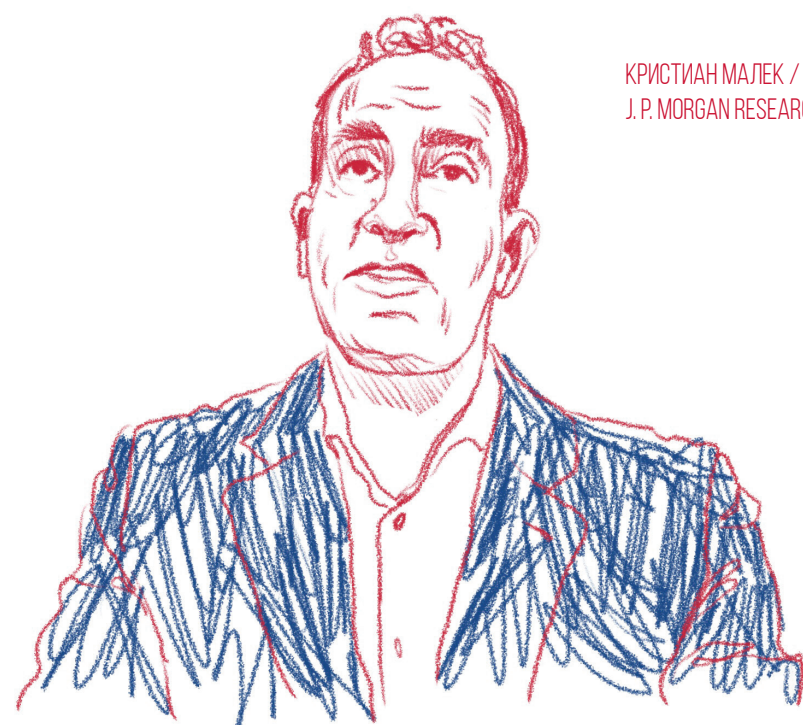
Долгосрочным результатом стала экономическая стагнация. Невыгодное положение Европы по сравнению с США обусловлено отсутствием у еврозоны федеральных институтов, которые во времена кризисов (1929-го или 2008-го) могли бы стабилизировать валютный союз. После 2008 года у ЕС было два варианта сохранения валютного союза, но только один из них мог предотвратить постоянный спад — федерализация де-факто (пусть и не де-юре): общий долг, существенные федеральные налоги и общеевропейский зеленый инвестиционный план. Европе пришлось бы отказаться от неомеркантилизма, лежащего в основе немецкой и голландской бизнес-моделей, фундамента еврозоны. Можно было подумать, что европейские элиты сочтут отказ от неомерканти-

лизма относительно небольшой ценой. Но самых успешных чистых экспортеров ЕС и их политических агентов гораздо меньше заботил динамизм Европы, чем сохранение чистого экспорта, поддерживаемого дефицитом торгового баланса США — постоянным источником спроса на их товары. Они также ценили важность своего чистого экспорта в Китай гораздо выше, чем шанс ЕС восстановить свои силы.

Второй вариант предлагал положиться на массовую жесткую экономию для наиболее депрессивных государств — членов еврозоны, сопровождаемую столь же масштабным количественным смягчением в пользу ее наименее депрессивных частей. Он и был принят. Евро оказался спасен за счет постоянной стагнации совокупных инвестиций по всей Европе наряду с углублением разногласий между севером и югом ЕС и развитием новых — между востоком и западом. Наблюдаемый в США всплеск госинвестиций привлекает европейские промышленные конгломераты в Штаты, наращивая инвестиционный разрыв.

Опасность заключается не в том, что европейские политики удвоят усилия, проводя еще более жесткую бюджетную экономию. И без того разрозненный валютный союз, находящийся на грани рецессии в разгар инфляции (несмотря на быстро сокращающуюся денежную массу), отстает от Китая и США.

Причина этого структурная. Ограничительная и, следовательно, изнуряющая жесткая экономия связана с текущей институциональной структурой ЕС. Незавершенная архитектура интеграции Европы запрещает экспериментировать с промышленной политикой, как это делают в США. Правительство Германии отходит от догматизма ЕС, направляя огромные средства на поддержку своей буксующей промышленной модели. Но это происходит ценой *разрушения единого рынка*. Ждите *негативной реакции со стороны членов ЕС*, не способных соперничать с немецкими субсидиями и защитить свои отрасли от девальвации.



КРИСТИАН МАЛЕК /  
J. P. MORGAN RESEARCH\*

## Баррель с тремя нулями

Кристиан Малек — возможно, не самый известный из экономистов, чьи прогнозы в конце 2023 года вызвали максимальный резонанс как в англо-, так и в русскоязычных деловых СМИ. Но ему повезло с местом работы: Малек — руководитель отдела исследований нефтегазовых активов EMEA и глобальный руководитель по энергетической стратегии J. P. Morgan Research. Исследовательское подразделение крупнейшего финансового конгломерата советует мировой экономике готовиться к трехзначным ценам на нефть.

\* Ключевые тезисы публикации на официальном сайте J. P. Morgan Research.

Рисунок: Елена Шкадина

### СТРУКТУРА ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО СУПЕРЦИКЛА ПО J.P. MORGAN RESEARCH

- **1-я волна (2016-2019)**
  - «медвежи» (ставка на падение) биржевые новости
  - считается, что нисходящий тренд в силе
  - оценки аналитиков пересматриваются в сторону понижения
- **2-я волна (2020-2022)**
  - негативные новости
  - «медвежи» рыночные настроения
  - цены тестируют минимум
  - появляются позитивные признаки в ценообразовании
- **3-я волна (2023-2030)**
  - новости становятся позитивными
  - рост цен на акции
  - рост доходов
  - коррекция носит краткосрочный характер

**Прогноз: рост цен на нефть вплоть до \$150 за баррель в ближайшей и среднесрочной перспективе из-за высоких процентных ставок, истощения месторождений, геополитической напряженности и роста потребления**

Цены на нефть в последнее время демонстрируют рост: нефть марки Brent превысила 10-месячный максимум \$97 за баррель в сентябре 2023 года. Это ралли последовало за сокращением добычи Саудовской Аравией и Россией, а также за повышением спроса на бензин и авиатопливо, вызванным возобновлением работы экономики Китая.

Более высокие процентные ставки на более длительный срок повышают стоимость долга и акционерного капитала, заставляя компании возвращать акционерам структурно больше наличности. Это приводит к повышению предельной стоимости нефти, толкая заднюю часть ценовой кривой к \$80 за баррель и выше.

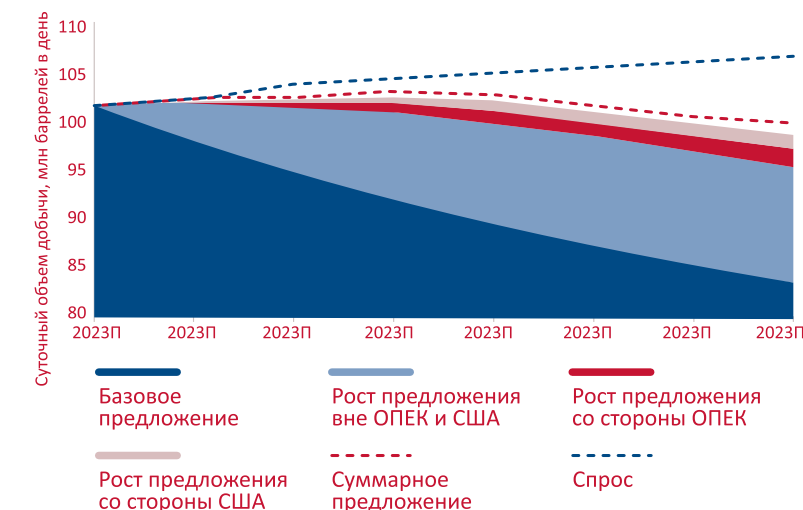
Цены могут оставаться повышенными в течение некоторого времени — далеко от обвала 2020 года, когда Brent достигла минимума — \$25,57 за баррель. Это особенно важно, поскольку фундаментальные показатели спроса и предложения, вероятно, останутся жесткими на фоне тектонических геополитических сдвигов.

В США стратегические запасы нефти (SPR) в настоящее время примерно на 40% ниже долгосрочного среднего уровня — 600 млн баррелей. Коммерческие запасы сырой нефти также ниже среднеисторических значений — 418 млн. Ожидается, что добыча в США будет ограничена: более высокие процентные ставки на более длительный срок сдерживают приток капитала в новые месторождения, производительность сланцевых месторождений достигает пика, при этом операторы отдадут предпочтение доходам акционеров, а не росту.

Большинство источников поставок в других странах мира истощается, поскольку уровни добычи на месторождениях

Источник: J. P. Morgan Research

### ПРОГНОЗ ДИНАМИКИ РАЗРЫВА МЕЖДУ СПРОСОМ И ПРЕДЛОЖЕНИЕМ НЕФТИ, 2023-30



естественным образом снижаются, а новые инвестиции останутся ограниченными. ОПЕК наращивает добычу для удовлетворения растущего спроса и, соответственно, *истощает* свои *резервные мощности*, что приводит к дополнительной премии за риск в размере \$20–30 за баррель и повышенной *волатильности цен* на нефть.

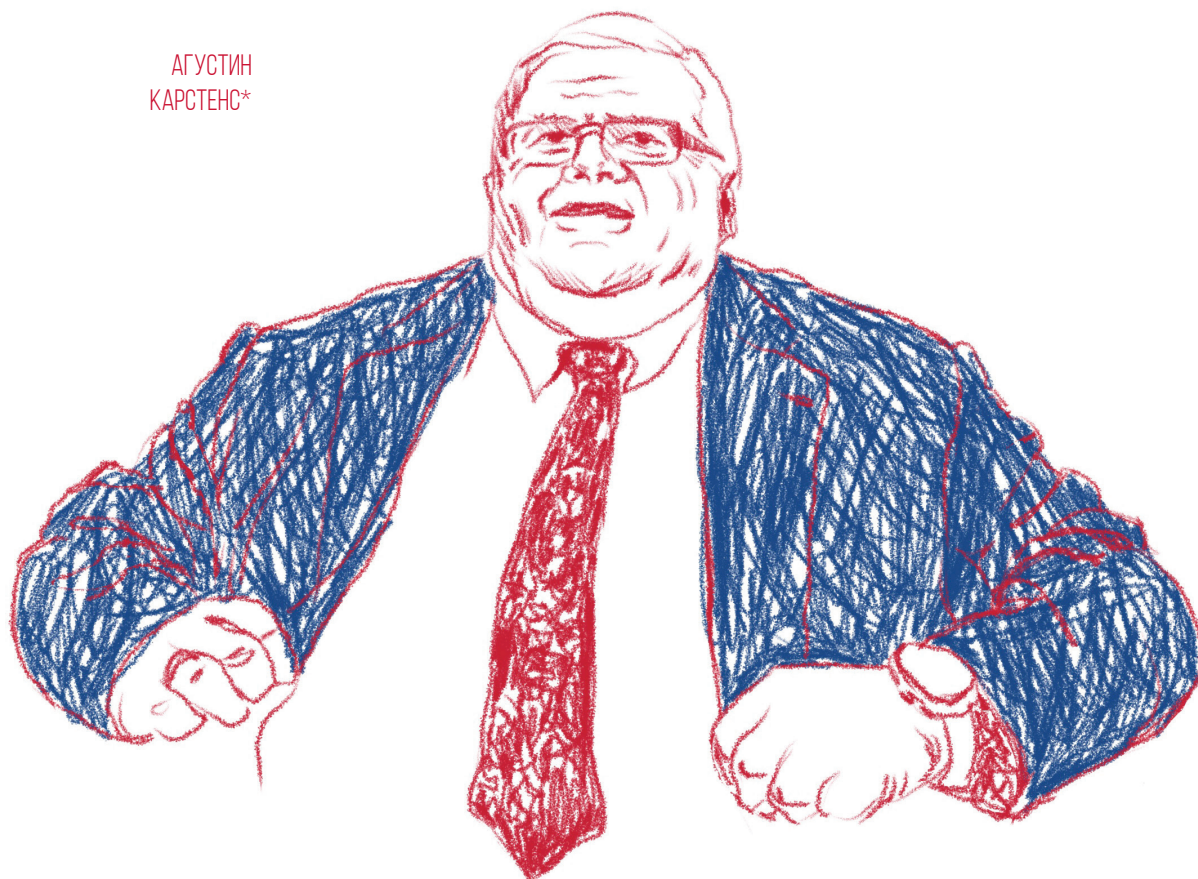
Геополитические потрясения могут еще больше поднять цены, подскочившие на 7% после конфликта между Израилем и ХАМАС. Хотя непосредственных угроз поставкам нефти нет, конфронтация является тревожным сигналом нехватки резервных мощностей. Это пример растущей премии за риск, и такие краткосрочные всплески продолжатся в среднесрочной перспективе, став более устойчивыми.

С другой стороны, *спрос растет*. J. P. Morgan Research прогнозирует: мировой спрос на нефть достигнет **106,9 млн баррелей в сутки к 2030 году**, что на 5,5 млн больше уровня 2023-го. Это обусловлено ростом населения и потребления энергии в развивающихся странах, превышающим меры развитых стран по наращиванию энергоэффективности. Растущий спрос на энергоносители оказывает большое давление на традиционные виды топлива: система экологически чистой энергетики еще недостаточно развита.

По оценкам J. P. Morgan Research, мировые рынки нефти могут столкнуться с **дефицитом на уровне 1,1 млн баррелей в сутки в 2025 году** и до **7,1 млн баррелей в сутки к 2030-му**. Следовательно, *цены на нефть могут вырасти до \$150 за баррель* в ближайшей и среднесрочной перспективе и *до \$100 за баррель* в долгосрочной перспективе — выше долгосрочного прогноза J. P. Morgan Research на уровне \$80 за баррель. Мировая экономика способна выдержать *трехзначные номинальные цены на нефть*, поскольку в реальном выражении такие цены остаются ниже пиковых уровней, наблюдавшихся в 2008 и 2011 годах, а также ниже зоны снижения спроса.



АГУСТИН  
КАРСТЕНС\*



## На пути к глобальной бухгалтерской книге

Нынешний год ознаменовался массивной популяризацией нового типа денег — цифровых валют центробанков (central bank digital currencies, CBDC). Тема уже значится в повестке центробанков множества стран, включая Беларусь и Россию. В глобальном информационном пространстве ее продвигает Банк международных расчетов (Bank for International Settlements, BIS). В 2024 году процесс, скорее всего, ускорится, а кое-где даже принесет первые плоды. CBDC подразумевает изменения во всей глобальной финансовой системе, подчеркивает главный управляющий BIS Агустин Карстенс в программной речи «Будущая денежная система: от видения к реальности».

\* Фрагменты выступления Карстенса на семинаре CBDC & Future Monetary System 23 ноября 2023 года публикуются по официальной стенограмме, взятой с сайта BIS.

Рисунок: Елена Шкадина

**Прогноз: форсированная разработка и внедрение сперва оптовых, а затем и розничных CBDC; перекройка законодательства о цифровых активах; трансформация глобальной финансовой системы**

Фундаментальные проблемы существующей финансовой системы таковы: недоступность банковских, платежных, сберегательных или кредитных услуг для многих слоев общества; недостаточное использование финансовых услуг из-за медленных и дорогостоящих транзакций; низкая удовлетворенность клиентов; слабая связность, особенно для трансграничных транзакций. Эти проблемы тормозят экономический рост и затрудняют распределение кредитов, усугубляя неравенство доходов и поощряя переход финансовой деятельности к нерегулируемым теневым посредникам.

Нужен качественный скачок. Недавние достижения в области технологий делают такой скачок возможным: огромные вычислительные мощности, дешевые системы мгновенной связи, универсальное подключение к интернету и доступ со смартфонов, надежные вычисления для безопасности и конфиденциальности, представление активов в цифровом виде с помощью токенов и т. п.

Растущие ожидания опережают способность наших сегментированных финансовых систем обеспечивать результаты. Лучший способ связать транзакции и операции рынков и финансовых услуг — перенести их на совместно используемые программируемые платформы, т. е. создать *единую бухгалтерскую книгу, сеть сетей*, которая обладала бы потенциалом для объединения денежной системы с другими активами, делая возможными мгновенные платежи, клиринг и взаиморасчеты по любой транзакции.

Центробанк выпускает валюту, служащую ключевой расчетной единицей и обеспечивающую окончательность платежей посредством расчетов на его балансе. Опираясь на это доверие, коммерческие банки затем выпускают деньги в виде депозитов, служащих основным платежным средством в нынешней двухуровневой системе.

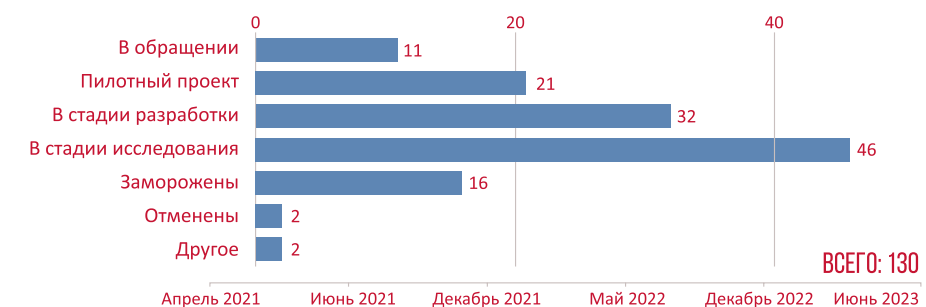
Финансовая система будущего должна сохранить то, что работает в нынешней системе. Это требует токенизированной формы денег центробанка — *оптовых CBDC* для использования финансовыми институтами и *токенизированной версии депозитов* коммерческих банков. CBDC будут служить ядром системы, токенизированные депозиты сохра-

Источник: cdbd.eu, Atlantic Council

### СХОДСТВА И РАЗЛИЧИЯ НАЛИЧНЫХ, ДЕПОЗИТОВ, CBDC И КРИПТОВАЛЮТ

Наличные	Депозит	CBDC	Криптовалюта
Ответственность — на центробанке	Ответственность — на коммерческом банке	Ответственность — на центробанке	Ответственность отсутствует
	0110 1001 1010	0110 1001 1010	0110 1001 1010
Материальны	Нематериальны	Нематериальны	Нематериальны
Стабильная стоимость	Стабильная стоимость	Стабильная стоимость	Значительные колебания

### ДИНАМИКА ОСВОЕНИЯ CBDC СТРАНАМИ И ВАЛЮТНЫМИ СОЮЗАМИ (АПРЕЛЬ 2021 — ИЮНЬ 2023)

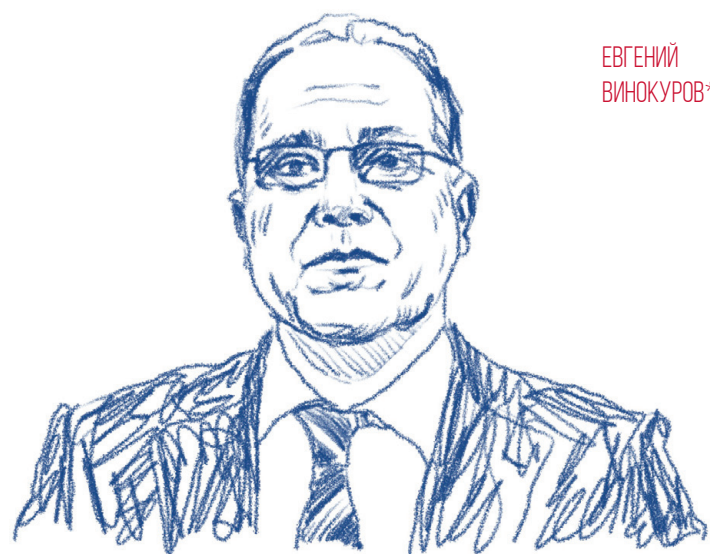


няют преимущества денег коммерческого банка как основного платежного средства.

Для частных лиц такая денежная система будет выглядеть аналогично существующей. Ключевой момент — гарантия того, что все сети цифровых активов взаимосвязаны и совместимы. Технология для достижения этой цели уже имеется. Задача состоит в разработке нормативно-правовой базы, управления и протоколов связи.

Центробанкам следует быстро разработать программируемые оптовые CBDC, как это уже происходит во многих юрисдикциях. Стоит также рассмотреть возможность выпуска *розничных CBDC*. Финансовые власти должны способствовать токенизации депозитов, правительства — токенизировать как можно больше классов активов. В большинстве стран существующие правовые рамки либо не разрешают выпуск CBDC, либо (в лучшем случае) неясны. Не менее важным является вопрос управления переносом денежных и неденежных требований на *единую программируемую платформу*.

Денежная система будущего нуждается в оптовых CBDC, дополненных токенизированными деньгами коммерческих банков и, возможно, другими токенизированными активами. И они должны быть объединены в общей инфраструктуре. Концепция единой бухгалтерской книги — это «полярная звезда» при проектировании денежной системы будущего.



ЕВГЕНИЙ  
ВИНОКУРОВ\*

## Адаптироваться, восстанавливая спрос

Как и все прогнозы такого рода, возможный сценарий (точнее, несколько сценариев) экономического развития ЕАЭС в 2024 году был обнародован Евразийским банком развития (ЕАБР) еще в 2023-м. Команда аналитиков во главе с главным экономистом ЕАБР Евгением Винокуровым предполагает, что в наступающем году инфляция в странах Евразии наконец приблизится к целевым показателям, а экономическая активность, внутренний и внешний спрос продолжат восстанавливаться. Для Беларуси ЕАБР акцентирует два ключевых фактора риска: возможность рецессии развитых экономик и ослабление экономики России. И то и другое моментально скажется на экспортной выручке нашей страны.

\* Фрагменты «Макроэкономического прогноза ЕАБР 2023–2025».

Рисунок: Елена Шкадина

Источник: ЕАБР

### ОСНОВНЫЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ БЕЛАРУСИ (БАЗОВЫЙ СЦЕНАРИЙ)

Показатель	2021	2022	2023П	2024П	2025П
<b>ВВП в сопоставимых ценах</b> (прирост в % к предыдущему году)	2,5	-4,7	2,2	1,1	1
<b>Индекс потребительских цен</b> (прирост в % г./г. на конец года)	10	12,8	7,8	8,2	7,2
<b>Ставка рефинансирования</b> (% годовых в среднем за год)	8,6	11,6	10,2	9,3	9
<b>Курс белорусского рубля к доллару</b> (в среднем за год)	2,54	2,62	2,90	3,05	3,17

**Прогноз: продолжение восстановления экономической активности; замедление инфляции до целевых значений; риски — глобальная рецессия и существенное ослабление экономики России**

Инфляция в странах региона (ЕАЭС. — Прим. ред.) сильно замедлилась, ожидания стабилизировались, а экономические настроения улучшились. Кроме того, наблюдается снижение давления со стороны мировых цен на сырьевые товары, а также нормализация глобальных цепочек поставок и снижение транспортных издержек. В 2024–2025 гг. ожидаем *приближения инфляции* в большинстве стран региона *к целевым значениям*. Ожидаемое замедление инфляции создает предпосылки для *снижения ключевых ставок* центробанками большинства стран региона.

Цены на продовольствие стабилизируются на повышенном по сравнению с допандемийным уровне. В 2024 году ожидается медленное снижение цен при условии дальнейшего улучшения ситуации с поставками в мире. Стоимость базовых металлов в 2023–2025 гг. останется без значительных изменений: спрос будет сдержанным из-за торможения мировой экономики, а восстановление предложения — медленным на фоне сохранения повышенных издержек. По-разному на динамику сырьевых цен будут влиять и изменения логистических цепочек: с одной стороны, снижение стоимости перевозок будет уменьшать издержки, а с другой — затрудненная логистика поставок сырьевых товаров из-за введенных ограничений будет сдерживать возможность снижения цен. Цена нефти марки Brent будет постепенно снижаться из-за ослабления экономической активности в мире.

В Беларуси нарастает тенденция восстановления экономической активности. Сокращение отрицательной динамики связано с восстановлением спроса у ключевого торгового партнера — РФ, с адапта-

РОСТ ЭКОНОМИК ВБЛИЗИ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ УРОВНЕЙ  
В УСЛОВИЯХ ДЕЙСТВИЙ ВНЕШНИХ ОГРАНИЧЕНИЙ В 2024 Г.



цией хозяйствующих субъектов к изменившимся в 2022 году условиям функционирования, а также с поддержкой со стороны денежно-кредитной политики. Экономика постепенно адаптируется к изменившимся условиям функционирования за счет восстановления внутреннего и внешнего спроса. Ухудшение сальдо внешней торговли не оказало существенного влияния на состояние ЗБР: сокращение чистого предложения иностранной валюты на внутреннем рынке было отрегулировано изменением курса белорусского рубля.

Риском для экономики Беларуси является *значительное ослабление экономики России* в рисковом сценарии. Медленное восстановление внутреннего спроса в РФ в рисковом сценарии не позволит обеспечивать рост экономики Беларуси за счет экспорта, а быстрая переориентация на другие рынки сейчас выглядит маловероятной. Сокращение валютной выручки — как в силу снижения физических объемов поставок, так и вследствие ухудшения условий торговли из-за снижения курса российского рубля к мировым валютам — существенно ограничит возможности финансирования внутреннего спроса. В этой ситуации для Беларуси значительно повышается риск рецессии. Ухудшение текущего счета будет создавать давление на обменный курс, что может привести к ускорению инфляционных процессов.

Риском со стороны внешнего сектора является более *глубокая рецессия в крупнейших мировых экономиках*. Существует вероятность еще более глубокой рецессии в рисковом сценарии, связанная со значительными потерями экспортной выручки из-за сокращения спроса на рынках третьих стран и снижения мировых цен. Однако глубина ее в условиях сокращения внешнеэкономических связей с третьими странами будет во многом определяться тем, насколько от реализации этого сценария пострадает экономика России.

# «Человек смертен, браки разваливаются, государство меняет правила игры»

О каких рисках нужно помнить, если открыл свое дело

**Владельцу бизнеса важно просчитывать риски. Сложно предугадать, станет ли потенциальная угроза реальностью. Но вести бизнес и не пытаться застраховать себя от проблем — все равно что лезть в гору без альпинистского снаряжения. Поговорили с юристами компании «Степановский, Папакуль и партнеры. Юридические услуги» (SP&P) о том, с какими рисками чаще всего сталкиваются белорусские предприниматели и как могут их избежать. На наши вопросы ответили партнеры SP&P Александр Степановский и Елена Сапего.**

Авторы: Ирина Васильченко, Дмитрий Ребров

— **Какие могут быть риски для бизнеса, насколько сложно их выявить?**

**Александр Степановский:** Сложностей с выявлением нет. Чего действительно не хватает, так это осознанного подхода к потенциальным рискам. Их круг относительно невелик. Они могут быть связаны с самим собственником (его здоровьем, семьей, его планами насчет компании), с деловыми партнерами, изменениями в законодательстве, слабыми местами в бизнес-процессах. Но все почему-то думают, что проблемы надо решать по мере поступления. На самом деле есть простая методика. Надо определить, кто твои выгодоприобретатели, каких проблем от них ждать, и подумать, как это можно разрешить.

— **Есть универсальные рецепты?**

**А. С.:** Скорее есть простые инструменты. Например, что касается семьи — это брачный договор. В Беларуси его заключает небольшой процент семейных пар. А это очень хороший способ решения многих вопросов, в первую очередь в части притязаний супруга или супруги на бизнес. Мы много раз занимались подобными делами. Самое сложное в брачном договоре — начать разговор о том, что его надо заключить. Достаточно обозначить моменты про бизнес, а совместно нажитое имущество делить уже по общему правилу.

Помимо развода, потенциально рискованные для бизнеса ситуации — это смерть владельца, его задержание. В первом случае самый простой выход — составить завещание. Желательно, чтобы бизнес-партнеры знали о его существовании и о том, на кого оно составлено.

Если собственника задерживают, то его бизнес не должен останавливаться. В стратегию безопасности необходимо включить механизм, который поможет обеспечить функционирование компании в любой ситуации. Можно оформить доверенность на передачу первой подписи. Построить в конце концов систему корпоративного управления таким образом, чтобы собственник бизнеса не занимался его оперативным управлением.

В случае отъезда одного из владельцев за границу актуально партнерское соглашение, про которое много говорят, но никто не делает. Почему? Потому что, как и в случае с брачным договором, сложно обсуждать такие вопросы, поднимать неприятные темы, делиться сомнениями.

Словом, вариантов много. Но на деле мы иногда сталкиваемся с тем, что у клиентов банально нет денег на то, чтобы рассчитаться с адвокатами. Между тем все негативные сценарии стоит продумывать и иметь денежный запас на тот случай, если счета, имущество арестуют.

— **Вы сказали, что систему корпоративного управления можно построить так, чтобы отделить собственника от компании. Что это дает владельцу, кроме возможности заниматься другими проектами?**

**А. С.:** Если в перспективе собственник намерен продать бизнес, то это необходимое условие. Это повышает стоимость компании.

Когда продаешь бизнес, который не может без тебя существовать, значит, по сути, нужно продать самого себя.

Если же стратегия владельцев состоит в том, чтобы развивать компанию своими силами, то тут уже действуют другие факторы. Система корпоративного управления выстраивается так, чтобы не допускать появления новых учредителей, минимизировать кредиторскую задолженность, повышать финансовые показатели и так далее, то есть стремиться, чтобы компания оставалась «независимой» и никто не мог на нее посягнуть.

Человек смертен, браки разваливаются, партнеры подводят, государство меняет правила игры. Предпринимателю нужно все эти аспекты осознавать и строить свою стратегию таким образом, чтобы избежать возможных проблем. Еще Сенека говорил: «Кто не знает, в какую гавань он плывет, для того нет попутного ветра». Все предприниматели с упоением рассказывают о стратегии своего бизнеса, но почти никто не задумывается о своей личной стратегии и предотвращении персональных рисков. А ведь с помощью персональной стратегии можно держать под контролем свое будущее. Так что за вами — осознание рисков и желание их минимизировать. За нами — помощь в подготовке и стратегии, а также инструменты, которые помогут эти риски держать под контролем.

— **Давайте подробнее остановимся на регуляторных рисках. В какой плоскости они лежат? Какие могут быть последствия?**

**Елена Сапего:** Риски лежат в применении ст. 33 Налогового кодекса. Она очень широка в толковании. Поэтому и риски могут так же широко протягивать свои щупальца в сторону бизнеса. Самые известные кейсы, по которым налоговая анализирует деятельность компаний, — это так называемое «дробление бизнеса», взаимодействие с ИП.

При проведении контроля налоговая анализирует ряд обстоятельств. Направлений десятки, думаю, в будущем их количество будет только шириться и множиться. Почему? В 2020 году налоговая устанавливала более яркие нарушения, которые были настолько явными, что с ними даже спорить было невозможно. Сегодня она идет вглубь и вширь, выявляет все больше и больше информации, дает оценку действиям бизнесмена и, соответственно, делает свои выводы.

— **Многие задаются вопросом: справедливо ли наказывать за нарушения задним числом?**

**Е. С.:** Налоговая может проверить деятельность за пять календарных лет, предшествующих году, в котором назначена проверка. То есть решили посмотреть в 2023 году, а оценивают начиная с 2018 года, когда еще никакой статьи 33 НК не было и в помине.



**«Если собственника задерживают, то его бизнес не должен останавливаться. В стратегию безопасности необходимо включить механизм, который поможет обеспечить функционирование компании в любой ситуации»**

Позиция налоговой следующая: есть общие принципы законодательства, общие правила, они всегда были едины и нерушимы. Значит, статья 33 — это только их квинтэссенция. А раз они существовали и ранее, то налоговая имеет право спрашивать за более ранние периоды. Но и возмущение бизнес-кругов понятно. Не было ранее такой практики — и вдруг появляются совершенно новые, да еще крайне субъективные, по мнению многих, подходы. В теории мы можем много рассуждать, но это уже сложившаяся позиция. Надо иметь в виду: если в 2017–2018 годах компания продала по бросовой цене автомобиль, за который уже выплатила лизинг, то налоговая точно пересчитает налоги за реализацию этой машины.



— Получается, главный вопрос: как жить дальше, не плодя эти риски?

**Е. С.:** Верно, потому что эти риски имеют крайне неприятные последствия вплоть до уголовной ответственности. Причем достаточно жесткой и не предполагающей применения лишения свободы условно или отсрочки.

Очень часто бизнесу непонятно: штраф заплатили, почему еще и уголовная ответственность грозит за одно и то же? Но речь в данном случае идет о разных составах. Административная ответственность в виде штрафа наступает за нарушения со стороны юридического лица, уголовно-правовая — за то, что руководитель такое нарушение допустил.

Правоохранительные органы устанавливают, был ли умысел на совершение уголовного преступления или руководитель не предпринял должных мер, чтобы не допустить ущерб государству, по небрежности или неосторожности. Логика наших правоохранительных органов тоже надо понимать, чтобы иметь представление, как себя вести.

— Когда приходит налоговая или ДФР, а затем дает свое заключение, перед бизнесом возникает дилемма: возражать или не возражать. Что посоветуете?

**Е. С.:** Здесь складывается очень пикантная ситуация. Если бизнес не возражает, соглашается с претензиями и доплачивает налоги добровольно, то получается, что

он признает факт совершения противоправного деяния. А это уже основание для признания вины, если будет возбуждено уголовное дело. По логике, чтобы минимизировать риски уголовного преследования, надо возражать.

С другой стороны, когда бизнес начинает препираться, последствия для него могут быть гораздо жестче и серьезнее. Если проверка налоговой касается пятилетнего периода деятельности, то ДФР может подхватить еще более ранний. В итоге возражения могут вылиться в дополнительный штраф, а также в достаточно серьезное уголовное преследование.

Сейчас наблюдаю, что бизнес все чаще готов платить. Не потому, что собственник согласен с налоговой, а потому, что это проще, чем бороться с уже сложившимся мнением инспекции.

— Что порекомендуете среднестатистической компании, которая хочет минимизировать риски?

**Е. С.:** Надо забыть о таком словосочетании, как «оптимизация налогов». У меня начинается нервный тик, когда приходят с подобным запросом. Крайне редко, но такие клиенты еще встречаются. Это очень опасно. Рискованно. Может повлечь — и с большой долей вероятности повлечет — серьезные последствия.

Руководителю надо очень внимательно относиться ко всем новациям, которые он вводит на предприятии. И еще внимательнее пересмотреть и проанализировать то, что уже работает. Систему начисления бонусов, например.

**«Налоговая может проверить деятельность за пять календарных лет, предшествующих году, в котором назначена проверка. То есть решили посмотреть в 2023 году, а оценивают начиная с 2018 года, когда еще никакой статьи 33 НК не было и в помине»**

Когда оформляете сделку, анализируйте условия, насколько они соответствуют рыночным. Можно провести аналогию с трансфертным ценообразованием, в основе которого лежит принцип «вытянутой руки». Это значит, что компании взаимодействуют на тех же условиях, на которых взаимодействовали бы при аналогичных обстоятельствах с третьими лицами. То есть никаких специальных льгот, послаблений, исключительно рыночные цены.

Обратите внимание на документальное оформление сделки или любой другой хозяйственной операции. Если оно не отражает реального содержания, фактических обстоятельств, то могут возникнуть проблемы с налоговой. Своим клиентам я рекомендую собирать так называемый файл безопасности по каждой хозяйственной операции: переписку, документы и т. д. Через несколько лет человек уже не вспомнит обстоятельств той или иной сделки, а при наличии такого файла сможет при необходимости восстановить картину и подтвердить свои слова.

Фото: Андрей Шуклин

ОФИСТОН  
MARKET

Surgiva

ACQUA MINERALE NATURALE  
TRENTINO ITALIA

NATURALE

Surgiva

ЛЕДНИКОВАЯ ВОДА,  
РОЖДЕННАЯ В ГОРАХ  
ЗАПОВЕДНИКА

ООО «Смартон». УНП 190635842



officetonmarket.by

## «КИТАЙСКИЕ ЭЛЕКТРОМОБИЛИ ПО МНОГИМ ПАРАМЕТРАМ ИНТЕРЕСНЕЕ ЕВРОПЕЙСКИХ»

Владельцы автосалона BYD —  
о своем бизнесе, спросе и качестве

В декабре в Минске официально открылся монобрендовый салон китайских электромобилей BYD (Build Your Dreams), одного из крупнейших производителей электромобилей в мире. Локация многим известна: улица Тимирязева, 123/2. После переезда «Джили Центра» по этому адресу заселился автосалон компании Grad Seven Motors (GSM). И, судя по настрою топ-менеджеров GSM, сделал это всерьез и надолго. Поговорили с генеральным директором Даниилом Курило и соучредителем Денисом Сильченко о том, можно ли доставить запчасть из Китая за неделю, как приживаются электромобили на белорусском рынке и почему BYD круче Tesla.

Авторы: Ирина Васильченко, Дмитрий Ребров

Фото: Алексей Матюшков



Денис Сильченко (слева)  
и Даниил Курило

### «Шоурум на парковке — это не про нас»

— Как появилась идея открыть салон?

**Даниил Курило:** Крайне сложный вопрос. Денис и его команда довольно давно работали с китайской стороной над проектом, когда я подключился.

**Денис Сильченко:** Когда мы начинали, на белорусском рынке уже были небольшие компании, которые привозили китайские автомобили для физлиц. Нам же хотелось подойти с другой стороны, с другими масштабами. Уже были налажены хорошие взаимоотношения с китайскими партнерами, поэтому мы могли проанализировать доходность, понять, стоит ли

пробовать. Даниил в свою очередь имел опыт работы с Geely, Hyundai. А нам как раз нужны были люди с такими компетенциями, чтобы разбираться в теме от А до Я, понимали интересы зарубежного бренда.

**Д. К.:** Первая встреча состоялась в апреле 2023 года. Мы начали вместе разрабатывать историю с китайскими автомобилями. Сначала речь шла о разных брендах. В какой-то момент приняли решение уйти в монобренд BYD. И в итоге 19 октября открыли салон.

— Сегодня человек, покупая автомобиль, первым делом задается вопросами, где его обслуживать, где брать запчасти, есть ли гарантия. Как у вас решены эти насущные вопросы?

**Д. С.:** Ранее я говорил про желание масштабировать бизнес, не ограничивать его доставкой авто конкретному физлицу. Так вот с партнерами из Китая мы проанализировали не только цены и модельный ряд. Прорабатывали также моменты, связанные с техобслуживанием, запчастями, гарантией и т. д. Поэтому сегодня мы выделяемся на этом сегменте рынка. У нас не просто шоурум на парковке, а монобрендовый салон с возможностью доставки под заказ авто других марок. Налажены обслуживание и ремонт электромобилей. Наши сотрудники прошли для этого обучение на заводе BYD. Ведутся переговоры о предоставлении гарантии производителя.

ООО «ГрадСеवन Моторс», УНП 193696747

### «Страховая гарантия требует доработки, решили с ней пока повременить»

**Д. К.:** Нам первым пришла в голову идея провести переговоры с «Белгосстрахом» по поводу гарантии на китайские автомобили. Некоторые компании ее подхватили и реализовали. А мы, наоборот, решили со страховыми гарантиями притормозить. Хотя представители «Белгосстраха» уже должны были лететь с нашими специалистами в Китай на обучение. Но, как только мы поняли, что у нас есть возможность, даже теоретическая, получить заводскую гарантию, мы решили, что со страховой пока не будем «баловаться».

Белорусский покупатель привык к европейским брендам, у которых всегда есть заводская гарантия. Наш клиент в этом плане в хорошем смысле избалован. А страховая гарантия — это такая вещь, что до сих пор никто до конца не понимает, как она работает и на что распространяется. При этом не будем конкретизировать, но некоторые компании, называющие себя официальными дилерами, работают именно по страховой гарантии. К счастью, пока не было случаев, чтобы приходилось ею пользоваться в большом масштабе. Но, например, если на электромобиле перестанет работать батарея, то будет ли страховая компенсировать \$15–20 тыс.?

**Д. С.:** Идею со страховой гарантией мы хотим как минимум доработать, чтобы она не вызвала у людей определенного недоверия. Пока же, продавая автомобили, мы честно сообщаем покупателям о ситуации с гарантией. Она у нас в разработке. Если не удастся получить завод-

скую — сделаем страховую. Она будет распространяться и на те автомобили BYD, которые были куплены у нас ранее.

**Д. К.:** Мы рассчитываем получить гарантию сроком на пять лет на все и восьмилетнюю — на силовые агрегаты, такие как электромоторы и батарея.

### «Доставка запчастей в течение 21 дня: быстрее не смогут даже старые европейские дилеры»

— **Давайте еще по запчастям пройдемся. Насколько отлажена логистика?**

**Д. К.:** У нас довольно большой склад запчастей на все модели, которые представлены в наличии: бамперы, крылья, детали подвески и другие проблемные позиции, чаще всего требующие замены. Если поломка нерядовая и запчасти все-таки нет на складе, то GSM гарантирует ее доставку и ремонт в течение 21 дня. Быстрее не может никто, включая старых европейских дилеров.

**Д. С.:** Причем мы себя не идеализируем. Понятно, есть внешние факторы, которые могут отразиться на логистике и, соответственно, сроках. Но со своей стороны мы сделаем все возможное, если запчасть нужна срочно. Как-то у автомобиля в процессе транспортировки вышла из строя задняя фара, габаритная сложнотехническая деталь. Нам ее из Китая прислали в течение восьми дней в собранном виде. Но в данном случае, подчеркну, мы говорим о срочности, чтобы не было потом какого-то «хейта». Если срочности нет, то мы предложим клиенту более дешевую логистику.

### «Ждем эксклюзив»

— **Доставка запчастей из Китая в течение 21 дня впечатляет. А какие еще конкурентные преимущества у вас на рынке?**

**Д. С.:** Помимо того, что мы возим машины под заказ, у нас достаточно большой склад. Согласен, что этим не удивить. Но мы предлагаем одинаковые цены на машину вне зависимости от того, есть ли она у нас на складе или ее нужно будет доставлять для конкретного клиента.

**Д. К.:** Думаю, одно из наших серьезных конкурентных преимуществ — это цены. Его нам дает сотрудничество с крупнейшими экспортными компаниями Китая. В Беларуси больше никто не может похвастаться такими ценами и разнообразием моделей, в том числе уникальных для нашего рынка. В день официального открытия, 17 декабря, мы впервые в Беларуси представили минивэн премиум-класса Denza D9 стоимостью \$75 990. Полный привод мощностью 374 л. с. От 6,9 до 9,5 секунды разгона до 100 километров — внушительно для микроавтобуса премиум-класса. Но это еще не все. В течение трех месяцев в нашем салоне будут представлены еще две модели — впервые на рынке СНГ.

**Д. С.:** Благодаря налаженным партнерским связям с китайской стороной мы достаточно легко получили квоты на покупку этих автомобилей. Мы одни из тех, кому, скажем так, дали разрешение на то, чтобы их купить и ввезти в страну. Надеюсь, что в течение ближайшего времени мы это сделаем. Это предзаказ, машины уже оплачены.

## «Если кто-то думает, что Tesla на первом месте в мире по производству электрокаров, то это не так. Tesla — вторая, она отстает от BYD по объему продаж. Стоимость компании сейчас оценивается более чем в \$100 млрд»

### «Китайское качество: развенчание мифа идет успешно»

— **Насколько рынок, покупатели готовы к электромобилем в целом и китайским электромобилем в частности?**

**Д. К.:** В этом плане мы очень благодарны Geely. Они восемь лет назад начали перестраивать мышление нашего народа, развенчивать миф о том, что китайские автомобили — это плохо. А это совершенно не так. Сейчас они по многим параметрам значительно интереснее и лучше, чем европейские. Пока наше общество не до конца готово к электромобилем. Но с каждым годом количество людей, которые хотя бы рассматривают такой вариант, увеличивается. Тем более что в Беларуси очень хорошая по меркам СНГ инфраструктура для электрокаров. Плюс территория страны небольшая, поэтому запас хода не настолько критичен, как в России, например.

К тому же бренд, который мы представляем, разрабатывает передовые технологии в батареях для электромобилем. BYD уже более 30 лет производит тяговые батареи. Компания первой представила литий-железо-фосфатные аккумуляторы, которые на 80%

меньше подвержены влиянию низких температур. Это ее основное конкурентное преимущество. Обычно заявленный запас хода электрокара зимой при минус 15 градусах снижается примерно наполовину. У машин BYD километраж, который они могут проехать без подзарядки при низких температурах, чуть меньше обычного, но не критично.

**Д. С.:** Стратегия нашей компании отчасти состоит в том, чтобы разрушать ошибочные убеждения людей о качестве китайских электромобилем. Например, у BYD сегодня 37% поставок идет на европейский рынок. А для отправки машин в Европу нужно, чтобы они соответствовали всем регламентам, стандартам качества ЕС. У нас в салоне даже какое-то время по телевизору в лаунж-зоне шли ролики, как электромобилем BYD проходят краш-тесты. Этот бренд — номер один в Китае и входит в четверку лучших в мире. Причем как среди производителей электромобилем, так и среди машин с двигателем внутреннего сгорания.

**Д. К.:** Если кто-то думает, что Tesla на первом месте в мире по производству электрокаров, то это не так. Tesla — вторая, она отстает от BYD по объему продаж. Стоимость компании сейчас оценивается более чем в \$100 млрд.

**Д. С.:** Мы побывали на производстве BYD, изучили, на каком уровне у них все устроено. И можем смело их рекламировать.

### «Клиентов привлекают цены и уникальные модели»

— **Насколько широкая линейка электромобилем представлена в вашем салоне?**

**Д. К.:** Сейчас у нас в постоянном наличии 11 моделей электромобилем и один последовательный гибрид. Когда начинали, линейка была еще шире. Потом немного уменьшили ее, исходя из спроса. Скорее всего, она еще сузится моделей до 8–10, как у большинства дилеров.

— **Вы много говорили о разрушении стереотипов о китайских электромобилем. А что мотивирует людей покупать их? Почему выбирают вас и определенные модели?**

**Д. С.:** Официальное открытие салона состоялось 17 декабря. До этого момента мы не запускали таргетированную рекламу. Маркетологи

## «Пока наше общество не до конца готово к электромобилям. Но с каждым годом количество людей, которые хотя бы рассматривают такой вариант, увеличивается. В Беларуси очень хорошая по меркам СНГ инфраструктура для электрокаров»

занимались регистрацией торгового знака, договаривались о размещении билбордов. Поэтому по первоначальному этапу сложно судить. Кого-то привлекали цены, кто-то искал машину конкретного бренда или даже цвета. Кроме того, люди знают, что мы работаем с большим количеством лизинговых компаний.

**Д. К.:** Trade-in для многих людей важен. Далеко не у всех компаний, работающих с электромобилями, он есть. А мы по нему работаем. С автоцентром «Ждановичи» у нас заключены партнерские соглашения.

Считаю, люди нас выбирают из-за цен и уникальных моделей. Например, о нас узнали после того, как мы представили на международной автомобильной выставке «АвтоЭкспо-2023» BYD Han за \$36 990 с запасом хода 505 километров. Он был первым в этой комплектации. Мы получили как минимум один хороший контракт с крупным таксопарком, который занимается исключительно электромобилями. Но пока в части рекламы больше работает сарафанное радио.

**Д. С.:** Первые два месяца мы в части маркетинга работали в тестовом режиме. Хотели посмо-

треть, с чем не справляемся, какие есть недочеты. Теперь мы готовы. Будем широко представлены в соцсетях, в СМИ, планируем сотрудничать с большим количеством блогеров. На открытие салона пригласили журналистов порталов Office Life, Sputnik, Onliner, av.by, koko.by, slivki.by. Из блогеров — Светлану Глеб, Того самого Леху, Максима Пушкина. На данный момент несколько билбордов установлены по городу, крутится реклама на экранах в KFC. Словом, в маркетинг мы ударились в тот момент, когда поняли, что готовы активно пиариться.

**Д. К.:** В скором времени наша компания станет спонсором одного из футбольных клубов высшей лиги Беларуси. Пока не будем раскрывать карты, какой это клуб. Но зато попадем, получается, и на телеэкраны. Наш логотип будет на майках.

— **Как изменилась ваша стратегия с момента старта проекта?**

**Д. К.:** С момента первой встречи стратегия поменялась кардинально. Изначально мы хотели заниматься б/у автомобилями или новыми авто с двигателями внутреннего сгорания. Рассматривали варианты мультибренда электромобилей или смеси электрокаров и автомобилей с двигателями внутреннего сгорания. А в итоге ушли в монобренд. Но с 7 июля, дня, когда была основана компания, стратегия не менялась.

Мы идем четко по намеченному плану. Возможно, даже чуть его опережая, что нам, безусловно, льстит. Что касается дальнейших шагов, то пускай они пока останутся в тайне. Мы лучше дадим еще одно интервью, когда у нас все получится. И расскажем, как мы к этому пришли.

**Д. С.:** Не хочется сглазить, но получается все даже лучше, чем представлялось. Деньгами рискуем, но одновременно есть возможность их удвоить, утроить или даже на десять умножить. Сегодня мы пока в профите. Несколько недель назад, например, у нас практически не осталось машин в наличии. Не рассчитывали, что будет такой спрос. Работали на предзаказ, но сам факт...

Ошибки были, ошибки будут. И тем не менее пока позитивного гораздо больше, чем негативного. Хочется остаться на рынке надолго, и стратегия у нас достаточно обширная для этого бизнеса.

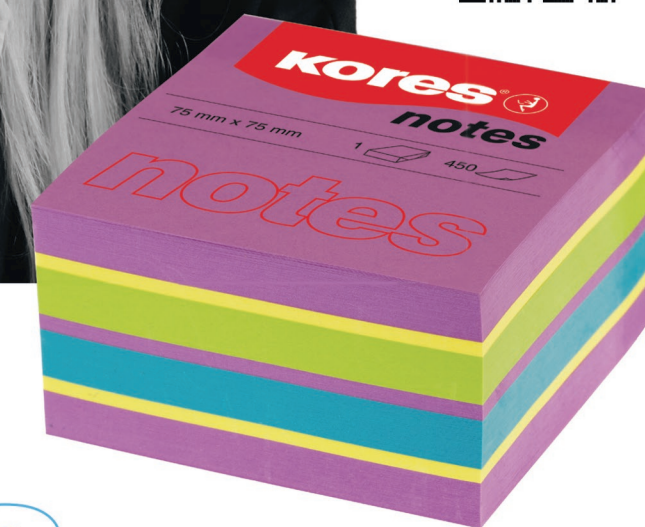
# Kores®



СВОБОДА  
ТВОИХ ИДЕЙ!



ОФИСТОН  
officeton.by



Sticky  
notes

# Рынок клиента: цены на логистику падают

В логистике сложность операций выросла на треть, но участники рынка к этому адаптировались. Экспедиционные и транспортно-логистические компании жестко борются за каждого клиента. И оспаривают в судах европейские санкции. Удалось сохранить расчеты с партнерами на Западе. Соседи намекают, что готовы возвращаться к сотрудничеству. И появилась надежда на восстановление транзита через Беларусь в новом году. Такую картину рынка логистических услуг в интервью OL нарисовал директор STALOGISTIC (Минск) Денис Герасименко.

Автор: Оксана Кузнецова



**Денис  
ГЕРАСИМЕНКО,**  
директор  
STALOGISTIC

— Денис, каковы ваши ожидания, связанные с 2024 годом? Они скорее позитивные или скорее негативные? Почему?

— Можем уже с уверенностью сказать, что адаптация рынка логистики к новым реалиям в 2023 году завершилась. Разрушенные санкциями цепочки поставок перестроились. Участники рынка нашли альтернативные решения, транспортные коридоры, трейдинговые схемы и т. д. Подтверждением тому является усилившаяся ценовая конкуренция между экспедиционными и транспортно-логистическими компаниями за каждого клиента. Рынок решений постепенно сменился рынком клиента. Очевидно, что импортеры и экспортеры стремятся экономить, давление на цены растет, все это приводит к постепенному снижению цен на логистические услуги и сокращению доли логистических издержек в себестоимости товаров. Безусловно, это положительный тренд для конечных потребителей.

С другой стороны, адаптация к новым реалиям усложнила каждую сделку. Перед подтверждением заказа наши специалисты проводят санкционный комплаенс, проверяют актуальные трассы и валюты платежей и многое другое, чтобы гарантированно выполнить каждый за-

каз. По нашим внутренним оценкам, сложность операций увеличилась примерно на 30%. Другими словами, на выполнение одного заказа наши специалисты стали тратить на 30% больше времени, чем в докризисное время.

— Что конкретно может произойти на рынке логистических услуг — белорусском и глобальном — в следующем году? Опишите вашу модель ближайшего будущего.

— Думаю, что снижение цен на логистику остановится в первом квартале 2024 года. Предпосылок для роста цен сейчас я не вижу, поскольку для этого снова должны произойти какие-то экстраординарные события. Безусловно, последние годы показывают, что даже наименее ожидаемые сценарии могут стать реальными. Однако сейчас мы видим, что градус эмоций в информационном пространстве стал не таким высоким, как был ранее. Скорость принятия новых санкций снизилась. Мы научились оспаривать некоторые решения таможенных органов Польши и Литвы, действуя в рамках правового поля (например, по вопросам запрета транзита грузов в Центральную Азию). Хотя и с большими ограничениями, но все же у минского офиса компании сохранилась возможность в расчетах с западными партнерами,



## СТАЛО ПОНЯТНО, КТО УЙДЕТ С РЫНКА

В новом году на рынке логистических услуг останутся финансово устойчивые игроки со стабильно высоким потоком грузов и хорошим уровнем сервиса. Такое мнение в интервью OL высказал руководитель отдела продаж компании «ИнтерФрейт» Дмитрий САМУСЬКОВ.

— Дмитрий, чего ожидаете от следующего года в плане развития вашего бизнеса?

— Предстоит удерживать свою долю рынка за счет совершенствования сервиса и увеличения потока грузов у постоянных клиентов, подготовить базу для дальнейшего роста.

— Каковы планы вашей компании на 2024 год?

— Ставим целью развить импорт из стран Юго-Восточной Азии: Малайзии, Филиппин, Вьетнама, Кореи, Японии. Продолжим автоматизацию бизнес-процессов, внедрим информационные технологии, позволяющие оперативно реагировать на запросы клиентов. Будем развивать нишевые направления перевозок под особые требования клиентов.

— Каковы ваши ожидания, связанные с развитием логистического рынка в 2024 году?

— С рынка уйдет ряд молодых компаний, появившихся на фоне роста ставок на фрахт в 2021–2023 годах. Останутся финансово устойчивые игроки со стабильно высоким потоком грузов и хорошим уровнем сервиса.

фото из личного архива

фото из личного архива

**«В 2024-м будут развиваться тренды, появившиеся ранее. В первую очередь — усиление роли государства в регулировании экономики»**





## УВИДИМ СНИЖЕНИЕ СТАВОК, НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ МОРСКИХ ЛИНИЙ И В АВИАСООБЩЕНИИ

**В новом году на некоторых направлениях снизятся тарифы на перевозки грузов, будет запущен регулярный сервис морских линий из российских портов в Латинскую Америку. В авиаперевозках появится новое сообщение с Сербией. Об этом OL рассказал основатель компании «Пролог Консалт» Олег ЯНУЛЕВИЧ.**

**— Олег, каковы ваши ожидания, связанные со следующим годом?**

— Мы ожидаем устойчивого роста нашего бизнеса в 2024 году. Расширим клиентскую базу, улучшим качество оказываемых услуг и внедрим новые технологии для оптимизации процессов. Планируем укрепить свою позицию и долю на рынке за счет развития партнерских отношений.

**— Каковы планы вашей компании на 2024 год?**

— В первую очередь они связаны с расширением бизнеса на международном рынке. Запланировано укрепить офисы в Варшаве и Гонконге. Мы стремимся стать лидером в отрасли, развивая новые рынки и территории. Продолжим инвестировать в развитие сотрудников и улучшение нашей инфраструктуры.

**— Как будет развиваться белорусский рынок логистических услуг в 2024 году? И чего ждать на глобальном рынке логистики?**

— В 2024-м самыми ожидаемыми событиями и тенденциями я вижу следующие:

- снижение ставок на морские перевозки через порт Санкт-Петербурга за счет увеличения судов на этом направлении;
- снижение ставок на авиаперевозки из Китая;
- запуск регулярного сервиса морских перевозок через российские порты в страны Латинской Америки;
- открытие авиасообщения между Сербией и Беларусью для расширения рынка авиаперевозок.

В международном плане важной новостью для Беларуси будет ввод в эксплуатацию участка железной дороги из Ирана в Азербайджан. Это позволит сократить время прохождения контейнеров из иранского порта Бендер-Аббас.

благодаря чему, кстати, мы также помогаем нашим российским подразделениям группы компаний во взаимодействии со странами Западной Европы. Все это может говорить о намерении наших западных соседей постепенно возвращаться к сотрудничеству. Я уверен, что это в конечном итоге будет выгодно всем сторонам.

Не нужно забывать, что в нормализации отношений между Беларусью и странами Западной Европы заинтересован также и Китай. Александр Лукашенко дважды посещал Пекин в этом году, что прямо говорит об активизации диалога между нашими странами. Беларусь, как активный участник инициативы «Один пояс — один путь», играет большую роль в транзите китайских товаров в ЕС. Китай, на мой взгляд, очень заинтересован в нормализации наших отношений с соседями и также ведет диалог с Европейским союзом. Поэтому, думаю, в следующем году продолжится работа нашего правительства над восстановлением транзитного потока через Беларусь, что, безусловно, нам очень выгодно.

Фото из личного архива

**«Последние годы показывают, что даже наименее ожидаемые сценарии могут стать реальными. Однако сейчас скорость принятия новых санкций снизилась. Мы научились оспаривать некоторые решения таможенных органов Польши и Литвы»**

Фото из личного архива



## ФАВОРИТАМИ В 2024 ГОДУ СТАНУТ 3PL- И 4PL-ОПЕРАТОРЫ

**У белорусской логистики есть шанс вырасти в 2024 году на 10–15%. Такое мнение OL высказал руководитель отдела автомобильных перевозок ООО «Нойтэк Лоджистикс Бел» Руслан ХУСАИНОВ.**

**— Руслан, чего вы ожидаете от следующего года?**

— Мы ожидаем, что грядущий 2024-й в сфере автоперевозок будет годом роста по сравнению с 2023-м.

Новые правила игры уже определены, все участники рынка научились с ними работать, у каждого появились свои собственные и уникальные решения логистических задач. А значит, в 2024-м каждый логистический оператор будет искать возможности для улучшения своих коммерческих предложений в уже занятых нишах — будь то перевозки из ЕС, Китая, Юго-Восточной Азии и других направлений в Беларусь.

**— Каковы планы вашей компании на 2024 год?**

— Компания «Нойтэк Лоджистикс Бел» решительно настроена в 2024 году укрепить свои позиции и стать лидером белорусского рынка в трех актуальных нишах:

- автомобильные перевозки по направлению Китай — Беларусь (сборные и комплектные грузы);
- автомобильные перевозки по направлению Турция — Беларусь (сборные и комплектные грузы);
- автомобильные перевозки по направлению ЕС — Беларусь (сборные грузы с температурным режимом и без).

**— Каковы ваши ожидания относительно развития белорусского рынка логистических услуг в 2024 году? И чего ждать в развитии глобального рынка логистики?**

— Белорусский рынок логистических услуг однозначно будет расти, в цифрах мы рассчитываем на рост от 10 до 15% относительно прошлого года. Многие импортеры окончательно сменят вектор с европейского на китайский. Это даст данному направлению дополнительный объем грузов. Помимо этого, мы видим тенденцию и спрос на комплекс услуг, включающих в себя транспортную, финансовую логистику, услуги оператора ВЭД, а значит, крупные 3PL- и 4PL-операторы в 2024 году будут на пике спроса.

этих направлений нашей командой только усилится.

**— Каковы планы вашей компании на предстоящий год?**

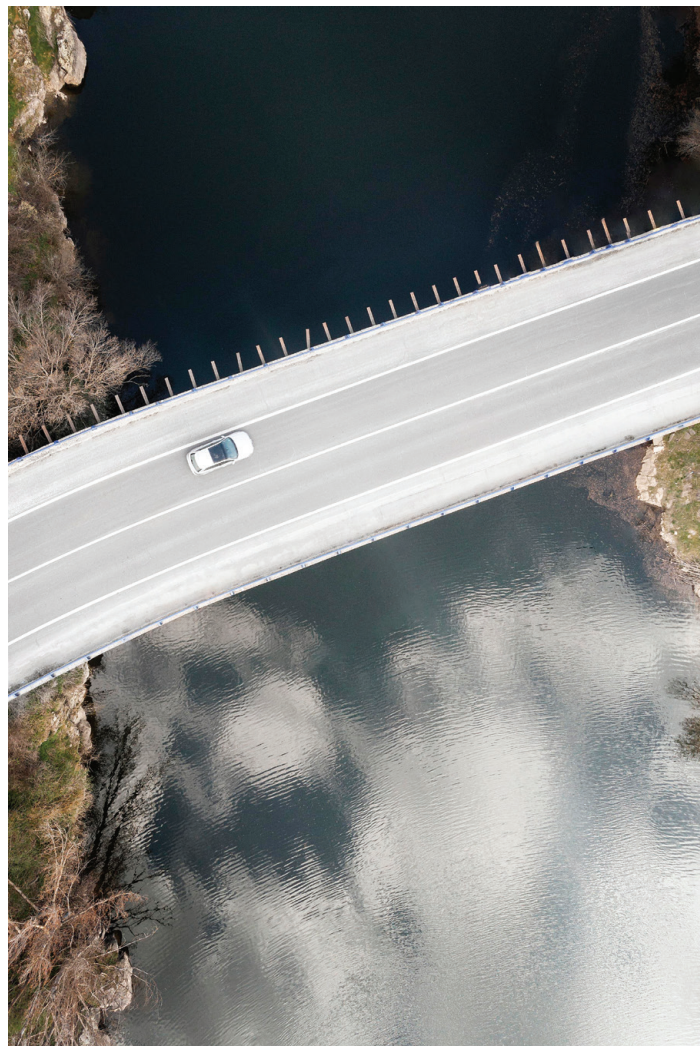
— Для группы компаний STALOGISTIC 2024-й будет годом клиентоориентированности. У нас запланирован ряд мероприятий, направленных на постоянный рост нашего клиентского

сервиса, создание положительных эмоций у наших клиентов от взаимодействия с каждым из офисов STALOGISTIC. Одним из таких мероприятий будет семинар Игоря Манна, посвященный теме клиентоориентированности, который мы организуем в феврале (в Минске) и марте (в Москве) для наших клиентов и сотрудников.

# Дилеры надеются на китайский автопром и кредиты

Автор: Константин Коржевич

В 2023 году белорусский авторынок медленно и мучительно восстанавливался после прошлогоднего обвала. Эксперты Office Life считают, что этот процесс продолжится и в 2024-м. Но его темпы будут зависеть от доступности кредитов, динамики цен и расширения модельного ряда дилерами.



В ноябре 2023 года официальные дилеры продали в Беларуси 3057 легковых и легких коммерческих автомобилей. Это стало абсолютным рекордом месячных продаж за весь год. К ноябрю 2022-го продажи увеличились на фантастические 340%. Хотя реально это говорит не столько о больших успехах сейчас, сколько о том, как плохо шли дела год назад.

К концу 2023-го ситуация на рынке все же улучшилась. Во многом благодаря расширению предложения: если в начале года модельный ряд всех дилеров составлял всего 35 моделей, то в ноя-

бре он расширился уже до 75. Существенно (в четыре раза) выросли и продажи электромобилей.

Впрочем, в прогнозах на 2024 год участники авторынка очень осторожны. По их общему мнению, продажи новых автомобилей будут расти. Но вот темпы этого роста оценить сложно, потому что слишком много переменных, которые могут сработать как в пользу роста продаж, так и на их снижение.

Фото: Freepic.com



**СЕРГЕЙ  
ВАРИВОДА,**  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ  
ПРАВЛЕНИЯ  
БЕЛОРУССКОЙ  
АВТОМОБИЛЬНОЙ  
АССОЦИАЦИИ:

— В текущей нестабильной ситуации корректнее говорить об ожиданиях, а не о прогнозах. Тем более что БАА свой прогноз пока даже не обсуждала. Если вернуться к ожиданиям, то они скорее позитивные. На мой взгляд, динамика рынка дилерских продаж будет положительной, но возможно замедление темпов роста относительно текущего года.

Во-первых, будет исчерпан эффект низкой базы для восстановления рынка.

Во-вторых, похоже, что период относительно стабильных цен на новые легковые автомобили близок к завершению, а, как известно, рост цен — не самый благоприятный фактор для восстановления рынка. В свою очередь, на цены давит слабеющий рубль — как российский, так и белорусский, а также новые повышенные ставки утилизационного сбора, введенные в августе в Российской Федерации. Есть все основания полагать, что ставки утилизационного сбора в ближайшее время подрастут и в Беларуси, — это станет дополнительным проинфляционным фактором.

В-третьих, не исключено ужесточение условий автокредитования, которое в значительной степени является драйвером текущего восстановления рынка.

С другой стороны, расширяется предложение модельного ряда со стороны автодилеров и усиливается конкуренция между ними. Хотя особенностью нынешнего этапа конкурентной борьбы является ее «внутривидовой» характер. Сегодня между собой в основном конкурируют китайские марки, которые в массовом сознании пока не приобрели устойчивых лояльных позиций, да и элементарной узнаваемости.

Есть еще один важный вопрос. Любые прогнозы строятся на предположении о стабильных прави-

лах игры на авторынке. Учитывая, что в текущей структуре импорта легковых автомобилей (новых и поддержанных) в Республику Беларусь доля автодилеров не превышает 10%, изменение законодательства может повлиять на дилерские продажи в большей степени, чем все вышеперечисленные факторы, вместе взятые.

БАА продолжит диалог с правительством и государственными органами с целью вернуть авторынок к цивилизованной структуре, которая существовала в допандемийный период. Напомню, в 2018–2019 гг. в структуре импорта новых легковых автомобилей доминировал ввоз автодилерами.

Хочу оговориться: ассоциация не предлагает одномоментных кардинальных перемен. Любое существенное ограничение каналов ввоза может снова вернуть рынок к состоянию дефицита, что лишь формирует импульс для роста цен. Но нельзя не учитывать и то, что каждый ввезенный по «неорганизованным каналам» автомобиль выдавливает с рынка дилерские продажи. А с учетом того, что две трети рынка сегодня формируются за счет продаж автомобилей отечественной сборки, «серый» ввоз напрямую бьет и по автопроизводству.

В целом БАА прогнозирует в наступающем году дальнейшее увеличение марочного и модельного предложения в дилерских автосалонах. В основном рост будет происходить за счет китайских марок, однако я не исключаю и положительного влияния параллельного импорта.

Ну а лидером продаж, безусловно, останется «БЕЛДЖИ» с его брендами. Дискуссия возможна лишь вокруг доли рынка, которую займет отечественный производитель. Вероятно, это по-прежнему будет более половины всех продаж официальных дилеров.

Фото из личного архива



**ИГОРЬ СУКАЧ,**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
КОМПАНИИ «АТЛАНТ-М»:

— Я ожидаю, что рост рынка новых автомобилей в 2024 году продолжится. В первую очередь он будет связан с увеличением продаж китайских брендов. Включая многочисленные бренды электромобилей, которые уже широко поставляются по параллельному импорту нишевыми игроками. Я допускаю, что часть из них скоро будет представлена и официальными поставками.

Мы ориентируемся на объем рынка на уровне 33 тыс. новых автомобилей. В последние годы на подразделения холдинга «Атлант-М» приходится 25–28% официальных дилерских продаж. И мы планируем не опускаться ниже этой планки. Это означает как дальнейший рост продаж тех марок, которыми мы уже владеем (Jas, Exeed, Jetour, Kaiyi), так и появление новых перспективных брендов в нашем продуктивном портфеле. Да и сами производители обещают в наступающем году расширение модельного ряда машин, поставляемых в Беларусь. Например, Jetour привезет сразу две новые модели. Подобные планы наверняка есть и у Haval, и у Chery.

**АНДРЕЙ ТКАЧЕВ,**  
УПРАВЛЯЮЩИЙ ООО «АВТОПРОМСЕРВИС»:

— В следующем году мы видим на автомобильном рынке Беларуси определенный потенциал для стабильности и даже возможного роста — примерно до 30 тыс. автомобилей. Этот оптимизм основан на текущих тенденциях и ожиданиях, связанных с расширением ассортимента моделей на рынке.

«Автопромсервис» является официальным представителем Renault, Lada, Nissan и Mitsubishi в Беларуси, а также эксклюзивным дистрибьютором компании Dongfeng Motor (DFM). Наша стратегия на 2024 год направлена на адаптацию и увеличение предложения.

Мы планируем быть широко представленными в разных сегментах, включая люксовые внедорожники M-Nero, премиальные модели Voyah. А также дополнительно к легковым моделям Aeolus и Forthing с широким использованием технологий искусственного интеллекта собираемся вывести на рынок линейку коммерческой техники бренда Dongfeng. На все бренды, представленные в нашем портфеле, действует официальная гарантия производителя, а также программа Trade-in.



**СЕРГЕЙ САМОЙЛО,**  
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ  
ДИРЕКТОР  
АВТОМОБИЛЬНОГО  
ХОЛДИНГА «АТЛАНТ-М»,  
ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ БАА:

— С учетом роста продаж новых авто в текущем году, отложенного спроса, прихода на рынок значительного количества новых автомобильных брендов и роста популярности электротранспорта можно предположить, что в 2024 году темпы восстановления продаж как минимум сохранятся. А значит, в наступающем году продажа 33–34 тыс. новых легковых и легких коммерческих автомобилей компаниями — участниками БАА — вполне реальная и достижимая цель.

В этой ситуации можно ожидать роста конкуренции между автотрейдерами. К примеру, у наших соседей в России уже наблюдается насыщение рынка. Наиболее острый дефицит новых машин там удовлетворен, и сейчас уже идет борьба за покупателей со всеми сопутствующими атрибутами в виде акций, дисконтов и т. д.

Однако, предвосхищая вопросы о возможном снижении цен на новые авто, хочу сказать, что в Беларуси предпосылок для возврата к прежнему уровню цен в обозримом будущем пока нет. Акции и сезонные предложения наверняка будут, но не более того.

*instant*  
**My Pasta**  
*di Canossa*

**ОФИСТОН**  
MARKET

**Вкусно,  
как дома**



**Паста быстрого приготовления**



MADE IN ITALY



officetonmarket.by

# ИДЕМ НА ТРИ БУКВЫ: КАКАЯ ВЫГОДА БИЗНЕСУ ОТ ESG

Несколько лет назад в деловых кругах было правилом хорошего тона высказываться о ESG-повестке. Впрочем, каждый трактовал это со своей колокольни. В 2022 году эти три буквы ушли в тень. Белорусские предприятия решали более приземленные задачи. Но в 2023-м снова заговорили о ESG-подходах, поскольку четче проявилась выгода от следования им.

Автор: Михаил Адамович



фото: dreamstudio.ai

## ЧТО ТАКОЕ ESG

ESG — это набор используемых компаниями инструментов, которые ориентированы на экологию (Environmental), социальную ответственность (Social) и корпоративное управление (Governance). Реализация ESG-стратегий вытекает из 17 целей ООН по достижению целей устойчивого развития.

Экологические принципы определяют, насколько бизнес заботится об окружающей среде и как пытается сократить ущерб, который наносится экологии.

Социальные принципы показывают отношение компании к персоналу, поставщикам, клиентам и потребителям. Чтобы соответствовать стандартам, бизнес финансирует социальные проекты, улучшает условия труда и следит за гендерным балансом.

Управленческие принципы затрагивают антикоррупционные меры, прозрачность отчетности, отношения между акционерами и здоровую обстановку в офисах.

Для устойчивого развития компания должна соблюдать баланс между всеми критериями. Но их значимость может различаться в зависимости от профиля фирмы. Например, для металлургии особую роль играют экологические критерии, для ретейла — социальные, а для банков — управленческие.

Для публичной демонстрации следования ESG-повестке важно получить соответствующий рейтинг. Рейтинговое агентство оценивает, в какой мере компания учитывает социальные аспекты, свое влияние на окружающую среду и делает акцент на прозрачности корпоративного управления.

Результаты ESG-стратегии раскрываются и в годовых нефинансовых

отчетах компании. Бывает, инвесторам и другим заинтересованным сторонам сложно сделать вывод о реальном положении дел. Из-за отсутствия стандартизации в оценке соблюдения ESG-принципов отдельные российские компании в своих отчетах часто манипулируют показателями и имитируют реализацию бизнесом экологической или социальной миссии, — к такому выводу пришли эксперты российской Высшей школы экономики.

## КАК ESG ВЫГЛЯДИТ НА ПРАКТИКЕ

Конгломерат Kering (модные дома Gucci, Balenciaga, Yves Saint Laurent и др.) отказался от применения токсичной пластмассы на 99,8%, использует регенерированный кашемир, который создают из отходов производства, а также запустил бесплатный онлайн-курс по сознательной моде.

Социальная составляющая ESG напрямую влияет на позиции компании на рынке труда. Поэтому IT-холдинги

**«Если вы поставляете продукцию в Китай и она дальше идет в составе конечного продукта в Европу, то китайцы обязаны все о вас рассказать европейцам. Если вы не соответствуете ESG-требованиям, европейцы выставят счет китайцам, а китайцы перевыставят его вам»**

создают офисы, в которых среди прочего имеются спортзалы и бесплатные свежевыжатые соки для сотрудников.

Самый большой фонд национального благосостояния в мире — Государственный пенсионный фонд Норвегии — с 2019 года перестал инвестировать в угольные компании, а затем продал все акции нефтегазовых корпораций в своем портфеле.

Эксперты считают, что популярность ESG-инвестиций растет в том числе благодаря интересам миллениалов (рожденных в 1980–1990-х), которые стали платежеспособной аудиторией. Ценности этого поколения отличаются от предыдущего: для них бизнес и инвестиции — это не только про доход, но и про заботу об экологии и обществе.

В России ESG-принципы менее распространены, но их уже постепенно внедряют в компаниях. «Роснефть» организует экспедиции для изучения и отслеживания

популяций северных оленей, белых медведей и других животных. Тинькофф Банк давал 5% кешбэка на покупки в супермаркетах, если клиент не покупал пластиковые пакеты в течение 30 дней.

Справедливости ради надо сказать, что в РФ всплеск интереса к ESG возник после того, как Евросоюз объявил о введении трансграничного углеродного налога и формировании углеродно-нейтрального пространства к 2030 году. Это серьезно ударило по российским корпорациям, которые экспортируют продукцию в ЕС. Правда, в условиях санкций декарбонизацию российской экономики отложили до лучших времен.

Гендиректор российского Национального ESG Альянса Андрей Шаронов признал, что в 2022 году интерес бизнеса к ESG снизился — необходимость формировать позитивный имидж для западных инвесторов отпала. Правда, по его словам, это заблуждение, что «раз мы не торгуем с Европой, значит, свободны от нефинансовых рисков».

— Если вы поставляете свою продукцию в Китай и она дальше идет в составе конечного продукта в Европу, то китайцы обязаны все о вас рассказать европейцам. Если вы не соответствуете ESG-требованиям, то европейцы выставят счет китайцам, а китайцы перевыставят его вам, — пояснил Шаронов.

#### О ЧЕМ ГОВОРIT БЕЛОРУССКИЙ ОПЫТ

В Беларуси также внедряют ESG. Отдельные предприятия вводят штат специалистов по устойчивому развитию и составляют нефинансо-

вую отчетность. В стране появился ESG-рейтинг. В ноябре в Минске провели масштабную международную конференцию «На пути к устойчивому будущему: ESG-вызовы».

Заместитель главы Администрации президента Максим Ермолович обратил внимание, что многие крупные компании активно реализуют проекты с упором на ESG.

Так, «Беларуськалий» построил в Петрикове детский сад, а сейчас возводит физкультурно-оздоровительный комплекс. В состав холдинга «Горизонт» входит целая группа управленцев, которые отвечают за социальные проекты. Общественные проекты делают и банки: они закупают школьные автобусы, машины скорой медицинской помощи для регионов. Ермолович напомнил и об образовательных проектах Парка высоких технологий.

Приоритетными направлениями ESG-стратегии в А1 стали экологическое поведение, помощь детям и поддержка инклюзивных культурных проектов. Другой мобильный оператор — МТС инвестирует в социально значимые проекты, направленные на популяризацию спорта и здорового образа жизни. Сбер Банк взял за основу концепцию «Безбумажный офис» (перевод обслуживания клиентов на электронные технологии).

Впрочем, результаты опроса 102 белорусских компаний, проведенного ПРООН в Беларуси, показали, что ESG-стратегия представлена в стране фрагментарно. Так, для большинства субъектов хозяйствования такие традиционные темы, как энергосбережение, благотворительность, охрана труда и антикоррупционная деятельность, являются более актуальными по сравнению с новыми вызовами (изменение климата, циркулярная экономика, инклюзивность, гендерное равенство, деловая этика).

Международные корпорации связывают преимущества и выгоды от применения ESG с интересами широкого круга как внешних (инвесторы, регуляторы, клиенты и потребители, НКО), так и внутренних стейкхолдеров (сотрудники, акционеры). Белорусский бизнес в первую очередь ориентируется на иностранных инвесторов и партнеров. Дело в том, что предприятия, которые соблюдают ESG-подходы, рассчитывают на привлечение т. н. зеленого финансирования, которое предоставляется, как правило, на более привлекательных условиях по сравнению с обычными кредитами.

Из доклада ПРООН следует, что основные трудности продвижения ESG-повестки в Беларуси связаны с недостаточной осведомленностью, отсутствием материальных и финансовых ресурсов и дефицитом компетентных специалистов. К причинам сравнительно низкого использования новых вызовов в деятельности компаний относятся сложная экономическая ситуация и разрыв цепочек поставок.

Директор консалтинговой фирмы ASER Олег Ильин считает, что в Беларуси не хватает закрепленных на законодательном уровне стимулов и преференций для внедрения ESG.

Вероятно, в ближайший год ситуация изменится. Так, замминистра природных ресурсов и окружающей среды Виктор Галанов анонсировал углеродное регулирование, наделение обязательствами субъектов хозяйствования в части производственного контроля и расчета выбросов парниковых газов (как основного компонента, влияющего на потепление климата).

Первый замминистра финансов Дмитрий Кийко сообщил, что подготовлен проект постановления правительства, которым регламентируются критерии и требования к системе верификации проектов и финансовых инструментов зеленой направленности. В начале декабря 2022 года Минфин на площадке Белорусской валютно-фондовой биржи разместил первый выпуск внутренних зеленых государственных облигаций на 5 млрд российских рублей сроком на три года со ставкой процентного дохода 12,5% годовых. Выпуск полностью приобретен за день белорусскими и российскими инвесторами.

Нацбанк намерен включить в методологию присвоения кредитных рейтингов положения об экологических, социальных и корпоративных рисках субъектов хозяй-

**Результаты опроса 102 белорусских компаний показали, что ESG-стратегия в стране представлена фрагментарно. Для большинства темы энергосбережения, охраны труда и антикоррупционной деятельности являются более актуальными по сравнению с новыми вызовами**

ствования, которые обязаны будут оценивать рейтинговые аналитики.

В 2024 году под эгидой Минэкономики планируется подготовить рекомендации по интеграции ESG-принципов в деятельность субъектов хозяйствования.

— Наши требования к реальному сектору в этой части будут возрастать. Бизнесу в любом случае придется заниматься этими вопросами более серьезно, — заявил замминистра экономики Андрей Картун. — ESG создает потенциально новые нетарифные ограничения для белорусских производителей на зарубежных рынках. Беларуси важно не потерять традиционные рынки сбыта, инструменты финансирования и инвестиций, но и иметь возможность выходить на новые рынки, которыми в перспективе могут быть предъявлены такие же требования к раскрытию ESG-информации. Демонстрация соответствующих подходов будет конкурентным преимуществом для наших компаний. Это же касается и внутреннего рынка. Если бизнес демонстрирует заботу об окружающей среде, работниках, обществе и работает легитимно, то такой бизнес всегда найдет поддержку общества и государства.

Интерес предпринимателей к ESG уже преобразуется, поскольку они увидели выгоду: можно получить дешевые займы или продать свой товар дороже. Но дело не только в деньгах. Новая инициатива снижает многие риски, способствует работе над имиджем, удержанию и привлечению сотрудников. Поэтому в скором времени ESG станет таким же важным элементом для бизнеса, как НИОКР или МСФО.

18+

№ 2 (24) 2023

# office life

деловой журнал

## НАД НОМЕРОМ РАБОТАЛИ

Издатель

**Елена Ахвледiani** (ahvlediani@officelife.by)

Главный редактор

**Михаил Юрьевич Дибров** (redaktor@belbusiness.by)

Авторы

**Михаил Адамович, Ирина Васильченко, Андрей Иванов,  
Виктор Карлевич, Константин Коржевич,  
Оксана Кузнецова, Дмитрий Ребров, Борис Сумароков**

Дизайн-концепция **Елена Шкадина**

Верстка **Юлия Довнар**

Фотослужба **Алексей Матюшков**

Литературный редактор **Ольга Кузева**

Корректор **Елена Гринчик**

ТЕЛЕФОН РЕДАКЦИИ: +375 (44) 772-77-22

info@officelife.by

<https://officelife.media>

ОТДЕЛ РЕКЛАМЫ: +375 (17) 388-59-60, ФАКС: +375 (17) 388-59-58  
reklama@officelife.by

Отпечатано в ООО «Альтиора Форте».  
Лиц. № 02330/471 от 29.12.2014 г.  
Адрес типографии: г. Минск, 220072, ул. Сурганова, 11.  
Заказ № 2647

Цена свободная.  
Подписано в печать 27.12.2023 г. Выход в свет 29.12.2023 г.  
Тираж 2350 экз.

Периодичность выхода 1 раз в 6 месяцев  
Учредитель, издатель и редакция  
ООО «Ньюстон Медиа»  
220100, г. Минск, ул. Сурганова, 576, офис 175  
Тел. +375 (17) 388-59-44, факс +375 (17) 388-59-59  
igor.sharapov@smarton.by  
Издание зарегистрировано в Министерстве  
информации Республики Беларусь, свидетельство  
№ 1839 от 26 января 2017 г., перерегистрировано  
1 июля 2020 г.

Воспроизведение материалов, опубликованных в журнале Office Life, допускается только с предварительного письменного разрешения редакции. При использовании материалов ссылка на журнал обязательна.

Материалы под рубрикой «Компании и продукты» публикуются на коммерческих условиях.  
Ответственность за их содержание несет рекламодатель.

**WELL DESK**  
ERGONOMIC SPACE

# bestuhl

Новый уровень  
эргономики  
и комфорта

welldesk.by



ООО «Смартон», УНП 190635842

# НАПИШИ СВОЮ ИСТОРИЮ УСПЕХА



CROSS



ООО «Смартон». УНП 190635842

[officeton.by](http://officeton.by)



ОФИСТОН