

СТРАТЕГИИ БЕЛОРУССКОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ: ПЕРЕОРИЕНТАЦИЯ ЛОГИСТИКИ, ПОИСК НОВЫХ РЫНКОВ И ПАРТНЕРОВ

А.В. Угляница, А.О. Гвоздѣва, 4 курс

Научный руководитель – О.В. Володько, к.э.н., доцент

Полесский государственный университет

Санкционное давление, введенное после 2020 года, стало для белорусского бизнеса системным шоком, потребовавшим фундаментальной трансформации внешнеэкономической модели. Адаптационные стратегии, основанные на переориентации логистики и поиске новых рынков, эволюционировали от реактивных мер к формированию новой, хотя и противоречивой, бизнес-модели. В качестве теоретического фундамента данной трансформации выступает концепция адаптивного лидерства, согласно которой в отсутствие готовых технических решений требуются стратегии, базирующиеся на обучении, экспериментах и вовлечении всех заинтересованных сторон в процесс поиска новых подходов.

Санкции, выступая инструментом геэкономического давления, привели к принудительной регионализации и фрагментации глобальных цепочек создания стоимости. На смену стремлению к максимальной эффективности пришла необходимость приоритизировать доступность и защиту от санкционных рисков, результатом чего стало построение гибких, многосоставных логистических цепочек. Традиционные маршруты через европейские порты были заблокированы, что вынудило искать альтернативы. На практике это привело к формированию сложных логистических цепочек с участием нейтральных юрисдикций, таких как Турция, ОАЭ и Казахстан, для консолидации грузов и смены документов [1]. Основными стали новые маршруты, прежде всего через Россию с задействованием её портов на Балтике, Дальнем Востоке и Черном море, а также активно тестируемый Северный морской путь (СМП).

Парадоксальным результатом этой переориентации вместо декларируемой многовекторности стала глубокая сверхконцентрация на рынке СНГ, прежде всего России. Доля стран СНГ в белорусском экспорте к октябрю 2025 года достигла 76,3%, а зависимость от российской логистической инфраструктуры стала почти тотальной, поскольку через российские порты проходит основная часть грузов [2, 3]. По оценкам, Россия, с учетом логистического контроля, влияет уже на 90% белорусского экспорта [2]. Вследствие этого глубокая «производственная связанность» с российскими компаниями перестала восприниматься исключительно как способ выживания, превратившись в осознанную политику стимулирования роста, игнорирующую долгосрочные риски.

Главным негативным следствием этой модели стал рекордный и растущий структурный дефицит внешней торговли, который за 10 месяцев 2025 года увеличился на 45%, достигнув 5,28 млрд долларов [4]. Дефицит формируется за счет катастрофического сокращения экспорта в страны вне СНГ (-9,6%) при сохранении потребности в импорте оттуда высокотехнологичной продукции [4]. Это свидетельствует о том, что адаптационная модель, обеспечив сбыт, не решила проблему технологической зависимости и снижения конкурентоспособности, а также привела к росту издержек из-за удлинения и удорожания логистических маршрутов [1]. Увеличение затрат на транспортном участке маршрута наносит наибольший удар по сырьевому экспорту, такому как лес и удобрения, транслируясь напрямую в рост цен для конечного покупателя.

Помимо экономических, возникли серьезные правовые и договорные риски. Санкции создали правовой вакуум, затруднив исполнение контрактов и доступ к международному арбитражу в традиционных юрисдикциях, таких как Лондон или Стокгольм [5]. Иностранные контрагенты с низкими деловыми стандартами стали эксплуатировать текущие обстоятельства, отказываясь от исполнения договоренностей и зная о затруднительности для белорусской стороны судебной защиты за рубежом. Это потребовало разработки новых договорных механизмов, выбора альтернативных дружественных юрисдикций для разрешения споров (Стамбул, Дубай) и развития национальной правовой защиты на основе Закона «О применении специальных ограничительных мер» [5].

На основе выявленных дисбалансов для перехода от модели выживания к модели устойчивого развития необходимы следующие стратегические направления совершенствования. Во-первых,

целевая диверсификация рынков через создание сети зарубежных торговых домов, запуск цифровой экспортной платформы и государственное софинансирование выхода на рынки Азии, Африки и Ближнего Востока. Во-вторых, развитие суверенной логистики путем активизации альтернативных коридоров (например, «Север–Юг» с выходом через Каспийское море), развития комбинированных авиаперевозок и дальнейшего освоения СМП. В-третьих, глубокая технологическая модернизация и импортозамещающая кооперация в рамках ЕАЭС, что требует создания отраслевых центров компетенций и расширения специальных инвестиционных контрактов. В-четвертых, качественное усиление финансовой поддержки экспортеров, включая расширение долгосрочного кредитования, страхования политических рисков и увеличение финансирования программ развития бизнеса.

Таким образом, стратегии адаптации белорусского бизнеса в условиях санкций продемонстрировали высокую гибкость и способность к оперативному реагированию, что позволило избежать распада системы внешней торговли. Однако сформировавшаяся гибридная модель, сочетающая декларируемую многовекторность с фактической гиперзависимостью от одного направления и растущим торговым дефицитом, порождает серьезные макроэкономические риски. Для успешной адаптации в будущем и государству, и бизнесу необходимо сделать стратегический шаг вперед, создавая принципиально новую, технологичную модель с диверсифицированной логистикой, чтобы успешно конкурировать в обновляющейся глобальной экономике.

Список использованных источников

1. Влияние санкционных ограничений 2025 года на таможенное оформление в Беларуси [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fkbrokerservice.by/stati/sankcionnye-ogranicheniya-2025/>. – Дата доступа: 25.03.2026.
2. Belarus's Progressing Economic Dependence on Russia and Its Implications [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://freepolicybriefs.org/2024/10/21/economic-dependence/>. – Дата доступа: 25.03.2026.
3. Что будет с внешней торговлей РБ на исходе года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://banki24.by/news/8000-chto-budet-s-vneshney>. – Дата доступа: 25.03.2026.
4. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/vneshnyaya-torgovlya/vneshnyaya-torgovlya-tovarami/>. – Дата доступа: 25.03.2026.
5. Отчет с Белорусского юридического форума «Право в современном мире» «Какие проблемы возникли у бизнеса в Беларуси из-за санкций» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ibmedia.by/news/kakiye-problemy-voznikli-u-biznesa-v-belarusi-iz-za-sanktsiy/>. – Дата доступа: 25.03.2026.