

УДК 341.655

ВАРИАНТЫ АССИМЕТРИЧНОГО ОТВЕТА БЕЛАРУСИ НА ПРОКСИ ВОЙНУ ЗАПАДНЫХ СТРАН

Б.И. ГУСАКОВ¹

¹д.э.н., профессор кафедры «Менеджмент»
Белорусский национальный технический университет
г. Минск, Республика Беларусь

Аннотация. Западные страны ведут с Белоруссией прокси войну путем введения санкций на международные экономические связи. Особенно чувствительно санкции сказываются на лидере Белорусского экспорта компании «Беларуськалий». Прибыль предприятия резко снизилась. Прогноз на рост доходов компании маловероятный, поскольку покупатели калийных удобрений боясь вторичных санкций требуют большого дисконта, кроме того, происходит снижение цен из-за разведенных новых значительных запасов калийных солей.

В статье рассмотрены несколько вариантов асимметричного ответа западным странам и выбраны перспективные используя для экспертизы SPACE метод.

Ключевые слова: прокси война, экспорт, участники рынка, спотовая цена, калийные удобрения, международные санкции, волатильность валюты, инфляция, эффект мультипликации затрат, SPACE метод

A VARIANT OF BELARUS' ASYMMETRIC RESPONSE TO THE PROXY WAR WESTERN COUNTRIES

B.I. GUSAKOV¹

¹Doctor of Economics Professor of the Department of Management,
Belarusian National Technical University
Minsk, Republic of Belarus

Annotation. Western countries are waging a proxy war with Belarus by imposing sanctions on international economic ties. The sanctions have a particularly sensitive effect on Belaruskali, the leader of Belarusian exports. The company's profit has dropped sharply. The forecast for the company's revenue growth is unlikely, since buyers of potash fertilizers,

fearing secondary sanctions, demand a large discount, in addition, prices are falling due to the proven new significant reserves of potash salts. The article considers several options for an asymmetric response to Western countries and selects promising ones using the SPACE method for examination.

Keywords: proxy war, exports, market participants, spot price, potash fertilizers, international sanctions, currency volatility, inflation, cost multiplier effect, SPACE method

Бывший премьер-министр Великобритании (2019-2022) Борис Джонсон признал, что Запад вовлечен в прокси-конфликт с Россией. Участником этого конфликта оказалась Беларусь как член союзного государства. На Белоруссию наложены западные экономические санкции. Санкции особенно сильно ударили по важной точке экономики, обеспечивающий основную массу валютных поступлений Белоруссии - экспорту калийной соли. Белорусские власти много раз признавали, что калий – это белорусская нефть. Это подтверждает статистика. В 2020 году Белоруссия экспортировала калийных удобрений на 2,4 млрд долларов при ВВП 12,5 млрд долларов.

В 2022 году, после введения западных санкций, объемы экспорта белорусского калия катастрофически упали до 4,5 миллионов тонн с обычных 10-12 миллионов. Чтобы вернуть продажи, Беларусь начала снижать цены. Вице-премьер Николай Снопков считает, что белорусские власти обоснованно придерживаются принципа «объемы превыше цены». Например, во времена, когда Бразилия покупала калий по 1000 долларов за тонну, Беларусь поставляла свои удобрения в эту страну по 300 долларов за тонну. В 2022 году спотовая цена (цена, по которой продается реальный товар) на удобрения доходила до 1200 долларов за тонну, средняя стоимость белорусского экспорта составляла 388 долларов за тонну.

В 2023 году Беларуськалий почти вернулся к досанкционному времени восстановив экспорт 9,45 миллионов тонн. Однако цена белорусского калия составляла всего 188 долларов за тонну. Она была в два раза меньше по сравнению с ценой 2022 года и в 2,7 раза ниже средних мировых цен, которые снизилась на 39 процентов: от 508 долларов за тонну в январе до 311 долларов за тонну в декабре из-за появления новых участников рынка в роли продавцов. Соответственно рынок продавцов стал превращаться в рынок покупателей. В

этих условиях в результате, при почти двукратном росте объемов экспорта в тоннах, Беларусь даже потеряла из-за снижения цены калийных удобрений 50 миллионов долларов меньше по сравнению с 2022 годом.

В 2024 году цены на калийные удобрения на мировом рынке колебаться в районе 300 долларов за тонну. Если в январе спотовая цена на калий была 296 долларов за тонну, то в феврале она снизилась до 289 и практически сохранилась к концу года. Понижения цен обусловила разведка в течение 2023 года покупателями запасов калийных удобрений в Бразилии и Юго-Восточной Азии.

Прогноз и его обоснование на будущий спрос на калийные удобрения, выполнила консалтинговая фирма Chemicals & Materials. Размер рынка калия был оценен в 60,45 млрд. долларов США в 2023 году с ежегодным ростом примерно 4,5 процента до 1932 году он составит 90,49 млрд. долларов. Фирма отмечает: «Калий играет важную роль в мировом сельском хозяйстве и удобрениях. Калийные удобрения являются важным ингредиентом для роста растений, который в основном используется в производстве удобрений. Это ключевой фактор в развитии сельскохозяйственных культур, поскольку он способствует увеличению мощности растений, устойчивости к болезням и среднему производству К 2032 году ожидается дефицит калийных удобрений, и они существенно подорожают, если не будут разведаны новые месторождения» [1].

Президент Белоруссии Александр Лукашенко, признавая важность рационального использования запасов калийных удобрений назначил, имевшего ранее ранг министра Андрея Рыбакова на пост генерального директора компании «Беларуськалий». На встрече по поводу утверждения Андрея Рыбакова, президент подчеркнул важность проблем, стоящих перед предприятием: «...текущие цены на калийные удобрения достигли исторически низких значений, несмотря на сложность работы шахтеров, производство зачастую ведется по себестоимости или ниже.... Я просил бы тебя проработать вопрос, обсудить это с российскими коллегами и подумать о снижении добычи на 10-11%. Чего продавать по себестоимости? Посоветуйся и доложи, чтобы мы приняли решение. Я склонен к сокращению объемов, но важно, чтобы это не отразилось на сотрудниках, особенно на выплате заработной платы» [2]. Александр Лукашенко также заявил, что, несмотря на санкции западных стран против

белорусских калийных удобрений, существует высокий спрос на продукцию. Некоторые страны предложили сотрудничество по производству комплексных удобрений на территории третьих стран. Президент отметил, что спрос на минеральные удобрения будет оставаться высоким из-за необходимости в продовольственных ресурсах и призвал наладить взаимодействие с партнерами для создания смешанных удобрений. Таким образом президент предложил два варианта ассиметричного ответа на прокси войну с Западом.

Прокси войну большинство государственных деятелей и ученых должна рассматривают как трамплин для будущего экономического роста на основе инновационных технологий и продуктов. Саммит «большой двадцатки» 4 апреля 2009 отметил, что кризис приведет к обновлению. Инновационные технологии создадут реальную возможность для резкого ускорения в развитии экономики.

В качестве главного препятствия к расширению инновационной деятельности, согласно обследованию консалтинговой компании «Макгроу Хилл», две трети всех промышленных фирм развитых стран рассматривают ограничения в области финансов и менеджмента. Только, 24% предприятий всех отраслей указывают на «отсутствие перспективных с точки зрения прибыли проектов» как на главное препятствие инновациям. Соответственно сила трамплина будущего экономического роста уже сейчас определяется возможностями привлечения финансовых ресурсов и качеством менеджмента.

Одновременно инновации будут служить орудиями разделения мира и усиления конфронтации. Ричард Флорида - пророк городского возрождения Америки считает, что «кризис без сомнения наиболее негативно скажется на одних отраслях хозяйства, нежели на других. Некоторые из отраслей, в конце концов станут сильнее, чем раньше, другие могут никогда не прийти в чувство.

Пока прокси война углубляется, кризис будет постоянно и глубоко менять экономический пейзаж масштабах конкретной страны. Отделение национальных экономик от глобальной экономики объективно обуславливает выделение высокоэффективных экономических систем и относительно слабых. Уже сейчас можно выделить различия в протекании кризиса в экономике Белоруссии и России по темпу инфляции, которые повлияют на будущее.

Прокси война имеет общую тенденцию: наблюдается усиление инфляция при росте внутреннего валового продукта (ВВП). Так в

Белоруссии при планируемых темпах инфляции 6 процентов в 2024 году, рост цен составил к октябрю 16 процентов и по прогнозу национального банка достигнет к концу года 19 процентов. Для поддержания деловой активности в стране, Президент на совещании с руководителями ведомств и парламента в ноябре месяце потребовал принять экстренные меры. Во-первых, государство должно помогать отечественных товаропроизводителей. Во-вторых, государство должно защищать население от необоснованного роста цен.

Предприятия Белоруссии и России оказались в различной зоне роста ставок реинвестирования. Ставка реинвестирования Национального банка Беларуси в 2024 году оставалась стабильной стабильно 9,5 процента, в то время как в России она выросла с 16 процентов до 21 процента. Автоматически в России подорожал кредит, что обусловило более существенный рост розничных цен на товары и услуги. Стабильность ставки рефинансирования в Белоруссии делает экономику относительно более устойчивой и позволяет применить SPASE метод менеджмента для выявления способов асимметричного ответа Беларуси на прокси войну с Западом.

Выявим факторы, создающие опасность высокой ставки рефинансирования. Свободные деньги обычно держат в тех валютах, по которым ожидается более стабильное динамика курса. Финансовый менеджер, исходя из реального развития курса национальной валюты, должен вкладывать свободные средства своего предприятия в ту валюту, которая на данный момент имеет наименьшими колебание стоимости, и в той стране, где процентная ставка более выгодная. Пользуясь этими правилами, иностранные банки предоставляли кредиты предпринимателям стран СНГ в свободно конвертируемой валюте, имея выгодную процентную ставку. Особенно много кредитов получал российский бизнес.

С развитием прокси войны иностранный капитал стремительно возвратился из России и Белоруссии назад. Осталась национальная валюта и высокая ставка рефинансирования. Бизнесу это явно невыгодно. Во-первых, курс свободно конвертируемой валюты изменяет меньшую волатильность, что делает бизнес-планирование более надежным. Во-вторых, при инфляции процентная ставка по кредитам в разы выше, чем в Западных странах. Владимир Путин объяснил процесс возврата валюты существованием стратегического риска, поскольку иностранные банки не верят, что реальный сектор

экономики в среднесрочной перспективе окажется конкурентоспособным. Действительно при сложившейся ставке платы за кредит 24-26 процентов и выше выгодным становится ручной труд. Инновационное обновление производства невозможно. Правительство России понимает это и выделяет для тысячи военных предприятий страны государственные финансовые ресурсы на технологическое обновление.

В западных странах низкая ставка рефинансирования позволяет получать дешевые кредиты для технологического обновления. Для погашения основного долга достаточно иметь амортизационные отчисления. Для обслуживания кредита достаточно иметь рентабельность капитала 2-3%. Главное накопить конкурентное преимущество, как трамплин для пося после санкционного агрессивного захвата рынков. Таким образом, иностранный капитал придерживается правила финансового менеджера: можно нести временные потери для реализации стратегического выигрыша.

Центробанк России и Нацбанк Беларуси хотели бы снизить ставку рефинансирования, но не могут этого сделать. Высокая ставка рефинансирования всегда использовалась как инструмент привлечения финансовых ресурсов населения в национальной валюте. Ее резкое снижение приведет к обвалу рубля. Население России уже начнет панически скупать валюту. В тоже время снижение ставки рефинансирования выгодно для основной массы населения. Это позволит снизить темп инфляции. Доказано, рост ставка рефинансирования на 5% увеличивает цену курицы на 15-20%. Срабатывает эффект мультипликации затрат по сферам сопряжения. Фермер берет кредит на топливо, покупку зерна и другие текущие нужды. Соответственно стоимость курицы увеличивается также на 5%. Оптовик вынужден взять кредит на 5% дороже. Обслуживание кредита производителя и оптовика включается в цену курицы. Кроме того, оба субъекта рассчитывают себе прибыль уже на новые затраты. При этом норма прибыли (рентабельность) не увеличивается, а масса прибыли растет, поскольку затраты производителя и оптовика выросли. Тот же процесс происходит в розничной торговле. Фермер ничего не выигрывает. Выигрывает оптовик и розничный продавец. Проигрывает покупатель. При снижении ставки рефинансирования в рыночной экономике идет обратный процесс, прибыль субъектов экономики

снижается. Поэтому некоторые люди на западе считают, что от кризиса они только выиграли.

Менеджеры предприятия не могут повлиять на прокси войну. Ему целесообразно использовать SPASE метод, который базируется на здравом смысле. Это единственная возможность формировать стратегию развития предприятия, отвечающую реальной экономической ситуации. В частном случае это может быть ликвидация предприятия с наименьшими потерями.

SPASE метод (Strategic Position and Action Evaluation) – это инструмент выявления стратегической позиции и возможностей активной эволюции предприятия. Метод применяется для первичной оценки позиции предприятия на рынке и определения качественных параметров стратегии, которые требуют в дальнейшего уточнения.

В основе SPACE метода лежит анализ положения предприятия и условий его функционирования по четырём координатам: а) стабильность экономической среды, б) привлекательность отрасли, в) конкурентное преимущество предприятия, г) финансовый потенциал предприятия [3]. К стандартному набору координат в условиях прокси целесообразно добавить пятую координату. Пятой координатой признан период формирования асимметричного ответа. Наличие пятой координаты позволяет оценивать и учесть: предельный период времени, в течении которого допустимо иметь финансовые потери для реализации стратегического выигрыша.

Использование пяти координат позволяет системно оценить внутренний потенциал предприятия и его непосредственное макроокружение. По каждой координате выставляется интегральная оценка в баллах. Интегральная оценка суммирует 6-8 частных оценок координаты, которые определяются экспертами по наиболее значимым для предприятия факторам. По каждой из координат количество и вид частных факторов выбирают эксперты из стандартного перечня [3]. Для каждого частного фактора удобной признана шкала баллов от нуля до шести. Баллы частного фактора суммируются и определяется среднее значение, которое принимается как интегральная оценка. Соответственно минимальный балл по каждой из координат ноль, максимальный балл равен шести.

Стандартный перечень частных факторов позволяет учесть специфику предприятий всех отраслей национальной экономики.

Обратимся к перечню стандартных факторов.

Стабильность экономической среды характеризуют следующие частные факторы: степень инновационности данной отрасли в сравнении с множеством существующих во внешней среде; темпы инфляции, определяющие устойчивость денежной единицы; изменчивость (стабильность) спроса, определяющая финансовую устойчивость предприятия; диапазон цен конкурирующих продуктов, определяющий уровень ценовой конкуренции; препятствия для выхода на рынок, определяющие открытость рынка; давление конкурентов определяющее общий уровень конкуренции; эластичность спроса по цене.

Привлекательность отрасли характеризуют: ёмкость рынка и степень соответствия ей производственных ресурсов, среднеотраслевая норма прибыли, финансовая стабильность предприятий отрасли, сравнительная (в сравнении с другими отраслями) эффективность использования ресурсов, капиталоемкость отрасли, производительность труда в отрасли, уровень знаний, умений, навыков сотрудников, необходимых для работы в отрасли.

Конкурентное преимущество предприятия характеризуют: доля предприятия на рынке; качество (наджность) продукции, ассортимент продукции; рекламная политика; связи с потребителями и приверженность потребителей торговой марке; возможность активного воздействия на уровень цен и затрат исходя из этапа жизненного цикла продукта, наличия технологического ноу-хау предприятия, загруженность производственных мощностей, степени вертикальной интеграции предприятия с поставщиками; рентабельность продаж.

Финансовый потенциал предприятия характеризуют: производственные затраты предприятия, особенно выделяется возможности их сокращения и независимость от инфляции затрат на используемые ресурсы; финансовая зависимость от краткосрочных и долгосрочных кредитов (плохо, если она несбалансированная); финансовая ликвидность, анализируются все показатели ликвидности; степень удовлетворения потребности предприятия в капитале, определяемая отношением необходимого капитала к имеющемуся; реальный поток денежных средств на предприятие, учитываются сезонные колебания денежных поступлений; стабильность получения прибыли, анализируется рентабельность капитала и наличие финансового рычага при привлечении долгосрочных кредитов; показатели

ликвидности, оборачиваемость запасов, риск предприятия и величина потерь в случае его ухода с рынка.

Период формирования асимметричного ответа. Оперативный до декады; тактический до года; стратегический свыше года.

Для предприятия «Беларуськалий» предварительная экспертиза определила пять вариантов асимметричного ответа:

- консервация предприятия, чтобы избежать убытков;
- сокращение объемов производства;
- производство комплексных удобрений на территории третьих стран;
- увеличение поставок сельскому хозяйству Белоруссии;
- организация производства лекарственных растений на малопродуктивных и заброшенных землях с интенсивным удобрением этих земель.

Предварительная оценка вариантов автором дает следующие результаты:

-вариант, консервация предприятия, чтобы избежать убытков был сразу отвергнут, поскольку он противоречит требованию президента: «...важно, чтобы это не отразилось на сотрудниках, особенно на выплате заработной платы» [2].

-вариант, сокращение объемов производства является слабым, поскольку в этом случае постоянные затраты на единицу продукции увеличатся, соответственно убытки предприятия возрастут.

-вариант, производство комплексных удобрений на территории третьих стран является выполнимым и привлекательным в стратегической перспективе, поскольку его согласование и реализация требует времени и дополнительных финансовых ресурсов;

-вариант, увеличение поставок сельскому хозяйству Белоруссии на первый взгляд кажется самым привлекательным. Увеличению поставок удобрений для колхозов обеспечит рост урожайности, а спрос продовольственные товары на мировом рынке постоянно увеличивается из роста численности населения. Проблемой варианта является оказание финансовой помощи колхозам для закупки удобрений в большом объеме, кроме того, необходим детальный анализ потребности сельского хозяйства в дополнительных поставках калийных удобрений;

-вариант, организация производства лекарственных растений на малопродуктивных и заброшенных землях с интенсивным

удобрением этих земель. Вариант является перспективным в стратегическом периоде, поскольку сразу решаются несколько задач: дополнительные валютные поступления, поскольку спрос на лекарства растительного происхождения в мире постоянно растет и не удовлетворяется, в оборот пускаются малопродуктивные земли, появляются новые рабочие места на длительную перспективу. Слабой стороной варианта является необходимое время для создания ноу-хау по выращиванию и переработке лекарственных растений.

Выводы. Белоруссии необходимо разработать и реализовать варианты для асимметричного ответа на прокси войну западных стран с компанией «Беларуськалий». Президент страны назначил компетентного и энергичного менеджера на пост генерального директора предприятия. Предварительная экспертная формирования асимметричного ответа на основе SPACE метода показала, что имеются возможности сформировать и реализовать оперативные, тактические и стратегические асимметричные ответы на прокси войну Западных стран.

ЛИТЕРАТУРА

1. DairyNews.today <https://dairynews.today/kz/news/aleksandr-lukashenko-predlozhit-sokratit-dobychu-kaliynykh-udobreniy-iz-zanizkikh-tsen-na-rynok.html>
2. Размер рынка калия, доля и прогноз роста, 2024-2032. Chemicals & Materials > Specialty Chemicals
3. Chaistophez G. Hilbert Space Methods in Probability and Statistical Inference. – London.: Smalta, 219 – p.268

REFERENCES

1. DairyNews.today <https://dairynews.today/kz/news/aleksandr-lukashenko-predlozhit-sokratit-dobychu-kaliynykh-udobreniy-iz-zanizkikh-tsen-na-rynok.html>
2. Razmer rynka kaliya, dolya i prognoz rosta, 2024-2032. Chemicals & Materials > Specialty Chemicals
3. Chaistophez G. Hilbert Space Methods in Probability and Statistical Inference. – London.: Smalta, 219 – p.268