

## СУЩНОСТЬ БИЗНЕС-СРЕДЫ И ЕЁ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

*В статье автор анализирует сущность бизнес-среды, исследует ее элементы и их влияние на деятельность предприятия и на развитие национальной экономики в целом на примере Латвии. Дан краткий обзор существующих исследований по вопросам анализа бизнес-среды. Автором проведен детальный анализ элементов актуальной внешней среды для латвийских компаний и описаны тренды их развития за последние годы (частично в сравнении с Украиной). На основании анализа процессов и изменений в бизнес-среде Латвии автор дает свои рекомендации по их учету при прогнозировании развития компании и принятии управленческих решений.*

**Ключевые слова:** бизнес-среда, экономическое развитие, стратегический менеджмент, внешние и внутренние факторы, международное измерение, национальная экономика.

Эффективное экономическое развитие региона или государства напрямую зависит от успешности работающих на его территории предприятий. Анализ бизнес-среды необходим, так как организации не функционируют в вакууме, и существует достаточное количество фактов, подтверждающих влияние на результат их деятельности той среды, в которой они пребывают. Бизнес-среда для каждой компании определяется большим количеством условий и факторов, как в самой компании, так и за ее пределами. Без понимания взаимосвязей и взаимодействий этих элементов бизнес-среды невозможно стабильное и рентабельное развитие предприятий и экономики в целом.

Часто при обучении менеджмента основное внимание уделяется таким факторам как лидерство, мотивация персонала, формирование лояльности, учет и контроль, но это, хоть и верный, но неполный, усеченный подход, так как, по мнению Р. Дафта<sup>18</sup>, "эффективный менеджер обязан отслеживать происходящие во внешней среде изменения и адекватно на них реагировать (организация рассматривается как открытая система). Те события, которые больше всего влияют на компанию, обычно возникают во внешней по отношению к организации среде". Менеджер, не имеющий навыков по анализу происходящих в бизнес-среде изменений, будет не в состоянии построить реалистичную модель стратегии развития компании. От способности менеджмента адаптироваться к особенностям этой среды во многом зависит эффективность организации в отдельных процессах и в целом.

---

<sup>18</sup> Ричард Дафт. (2009) *Менеджмент*, 8-ое издание, Питер, Санкт-Петербург, 100.

Вопросы анализа бизнес-среды привлекают внимание ученых-специалистов по международному менеджменту в течение нескольких последних десятилетий. Вызывают интерес фундаментальные работы Игоря Ансоффа, Адама Бранденбургера и Бэрри Нейлбаффа, Ричарда Дафта, Питера Друкера, Ричарда Льюиса, Майкла Портера, Лайма Фаэя, Гирта Хофстеде, Михаила Бурлакова, Александра Дятлова и др.. Но следует отметить, что, в силу определенных историко-политических условий, недостаточно исследованы и потому требуют более детального изучения особенности бизнес-среды Латвии и, для сравнения, Украины.

Целью работы является изучение внешних и внутренних составляющих бизнес-среды, и того, как они воздействуют на компанию. Результатом такого анализа будут понимание происходящих в деловой среде Латвии и Украины процессов и изменений и рекомендации по их учету при принятии управленческих решений.

В первую очередь, необходимо сформулировать понятие бизнес-среды, которое определит ее сущность. *Бизнес-среда – это совокупность субъектов и факторов, непосредственно влияющих на деятельность организации.* Факторы бизнес-среды не могут полностью контролироваться менеджментом, и они создают уровень неопределенности, к которому менеджмент должен адаптировать компанию, чтобы обеспечить ее выживание на рынке. Чем быстрее изменяется деловая среда, тем более высокий уровень неопределенности возникает для компании, и тем скорее и точнее должен реагировать менеджмент.

Бизнес-среда компании складывается из двух составляющих: внешней и внутренней среды.

Элементы **внешней среды** компании находятся вне организации, но существенно на нее воздействуют. Внешнюю среду подразделяют на два уровня: общую среду и среду задач (рис.1)<sup>19</sup>.

К элементам внешней общей среды относят следующие измерения:

- ⇒ Международное
- ⇒ Технологическое
- ⇒ Социокультурное
- ⇒ Экономическое
- ⇒ Законодательное/политическое.

---

<sup>19</sup> Ричард Дафт. (2009) *Менеджмент*, 8-ое издание, Питер, Санкт-Петербург, 101-102.

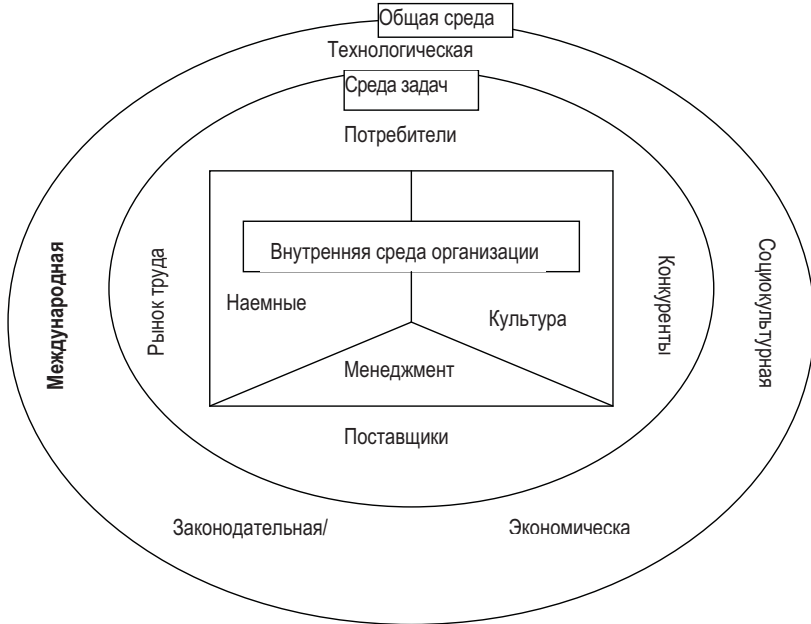


Рис. 1. Общая среда, среда задач и внутренняя среда организации

Под *международным измерением* понимают события, которые происходят за пределами "домашнего" рынка компании. Это измерение влияет на все остальные составляющие внешней (и внутренней) среды организации: как правило, именно отсюда появляются сильнейшие конкуренты, крупные покупатели и поставщики, здесь же возникают новейшие социальные, экономические и технологические тенденции.

Менеджерам многих национальных компаний трудно оценить значимость полной информации об особенностях бизнес-среды и конкуренции в других странах. В свою очередь, без знания социальных, культурных, экономических факторов компания не сможет быть конкурентоспособной на глобальном рынке.

На латвийские компании в международном измерении наиболее существенное влияние оказывают два фактора: принадлежность к Евросоюзу и близость к рынкам постсоветского пространства. В силу единого таможенного пространства Евросоюза латвийские компании вынуждены конкурировать с сильными европейскими игроками не только на международном, но и на местном рынке. С одной стороны, это ужесточает конкуренцию, но с другой – позволяет беспрепятственно предлагать свои товары и услуги на одном из крупнейших экономических пространств мира, а также гарантирует безопасность иностранным инвесторам.

В приведенной таблице указаны суммы прямых иностранных инвестиций, объем которых значительно вырос именно после вступления Латвии в Евросоюз в 2004 году.

Таблица 1

**Прямые иностранные инвестиции в Латвии в млн. латов в 1995-2010 гг.<sup>20</sup>**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Прямые инвестиции	1277	1485	1634	1773	2337	2923	4007	5247	5711	5673	5798

Близость российского и других постсоветских рынков открывает еще один пласт возможностей для латвийских компаний. По сравнению с предприятиями из "старой" Европы, латвийские фирмы имеют преимущество благодаря знанию языка, менталитета и традиций, что позволяет более верно оценить возможности и риски бизнеса, подобрать правильный портфель продуктов и услуг.

Из табл. 2 можно видеть, как развивался торговый баланс Латвии со странами "старой" Европы и СНГ с 2000 года: существенный прирост оборота наметился именно после вступления Латвии в ЕС.

Таблица 2

**Экспорт и импорт Латвии в млн. латов по группам государств в 2000-2011 гг.<sup>21</sup>**

	Экспорт		Импорт	
	ЕС-25	СНГ	ЕС-25	СНГ
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
2000	913,135	98,255	1430,684	327,488
2001	987,014	129,964	1668,129	324,841
2002	1094,864	140,630	1928,518	327,486
2003	1308,862	162,393	2252,981	433,672
2004	1660,801	242,799	2871,326	623,604
2005	2205,436	353,723	3658,505	813,539
2006	2467,748	461,212	4889,389	902,675
2007	3065,935	586,353	6046,174	1029,060
2008	3223,999	663,980	5702,240	1196,263
2009	2571,143	501,360	3524,090	747,444
2010	3340,924	701,750	4469,567	897,209
2011	4321,332	875,702	5901,329	1127,995

*Технологическое измерение* объединяет научно-технологические инновации в отдельных сферах и в обществе в целом. Сегодня невозможно себе представить деловую коммуникацию без современных средств связи (Интернет, мобильный

<sup>20</sup> База данных Центрального управления статистики Латвии <http://data.csb.gov.lv/Dialog/Saveshow.asp>

<sup>21</sup> База данных Центрального управления статистики Латвии <http://data.csb.gov.lv/Dialog/Saveshow.asp>

телефон, интранет), которые значительно ускоряют обмен информацией и процесс принятия решений. Все это раньше было предметом обсуждения фантастов, и сегодня невозможно предвидеть, какие открытия нас ждут в будущем, и как это повлияет на деятельность организаций и их менеджмента.

В Латвии, в силу небольшой территории, имеется практически стопроцентное покрытие интернета и сетей сотовой связи, что позволяет использовать мобильные технические решения в обеспечении бизнеса и обмене информацией. Благодаря этому значительно упрощены контакты с налоговыми службами, банками, контрагентами: многие операции производятся в электронном виде (банковские платежи, конвертация валюты, подача налоговых деклараций, оформление заказов, выставление счетов и т.д.). Созданы приложения для мобильных телефонов (Apple, Android), с помощью которых можно совершать основные банковские операции.

В Латвии сегодня работают 4 крупных оператора сотовой связи. По данным международного оператора Tele2, покрытие сети мобильной связи Tele2<sup>22</sup> достигает более 99% населения и 98% территории Латвии. Сходные данные покрытия дают и другие операторы, причем во всех значительных населенных пунктах обеспечено высокоскоростное подключение мобильного интернета 3G или 4G.

В Украине, в силу большой территории и других причин, такой сервис пока недоступен, и это создает дополнительные препятствия в ежедневной работе компаний.

К *социокультурному измерению* относятся этногеографические, демографические характеристики, культурные традиции, нормы и обычаи поведения, историческая и религиозная система ценностей страны, где действует компания. Например, демографический фактор оказывает разное влияние в странах "старой" Европы, где работоспособное население, в среднем, намного старше, чем в странах так называемого "третьего мира". Вместе с эволюцией ценностей изменяется и потребительский тренд: снижение популярности фаст-фуда и стремление к здоровому образу жизни вызвали подъем спроса на органически выращенные овощи и фрукты, на занятия фитнесом, на ограничение содержания сахара и калорийности в продаваемых продуктах. Как следствие, упали объемы продаж "нездоровых" продуктов.

В Латвии, наряду с общим старением, и особенно после открытия трудового рынка Евросоюза наблюдается отток работоспособного населения, в частности, высококвалифицированного персонала в Европу (Табл. 3).

---

<sup>22</sup> <http://www.tele2.lv/ru/5astrnim-klientam/o-tele2/novosti/novosti-tele2/podkix5is8-k-samomu-sovremennomu-mobil8n0/>

Данные по миграции населения Латвии в 1991-2011 гг.<sup>23</sup>

Год	Въехали в Латвию	Выехали из Латвии	Сальдо миграции
1991	14684	29729	-15045
1992	6199	59673	-53474
1993	4114	36447	-32333
1994	3046	25869	-22823
1995	2799	16512	-13713
1996	2747	12828	-10081
1997	2913	12333	-9420
1998	3123	8874	-5751
1999	1813	5898	-4085
2000	6483	22911	-16428
2001	5376	24539	-19163
2002	6642	15837	-9195
2003	4063	15647	-11584
2004	4844	20167	-15323
2005	6691	17643	-10952
2006	8212	17019	-8807
2007	7517	15463	-7946
2008	4678	27045	-22367
2009	3731	38208	-34477
2010	4011	39651	-35640
2011	7253	30380	-23127
1991-2011	<b>110939</b>	<b>492673</b>	<b>-381734</b>

При том, что численность населения Латвии на 2012 год составила 2041763 человека, сальдо миграции достигает – 18,7%. Это один из самых высоких показателей в Евросоюзе. Такой отток населения создает серьезные проблемы для внутреннего потребительского рынка и для рынка труда Латвии.

*Экономическое измерение* характеризует основные показатели экономики страны или региона, где функционирует компания. Такие критерии как изменение индекса потребительских цен, инфляция, уровень безработицы, стоимость кредитных ресурсов оказывают непосредственное влияние на экономический климат страны или региона и, следовательно, на все субъекты предпринимательской деятельности. Например, после гиперинфляции в Латвии в начале девяностых и небольшого всплеска в период перед кризисом в 2007-2008 гг. индекс потребительских цен растет весьма незначительно, что позволяет прогнозировать развитие ценовой политики и объемов продаж как довольно стабильное.

<sup>23</sup> База данных Центрального управления статистики Латвии <http://data.csb.gov.lv/DATABASE/ledz/databasetree.asp?lang=16>

Изменение индекса потребительских цен в Латвии в 1992–2012 гг.<sup>24</sup>

Изменение индекса цен	В процентах к предыдущему году																				
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Прод. товары, алкоголь и табак	761	90	32	18	13	3	2	0	1.5	4.5	3.3	2.4	7.0	8.3	8.2	13.6	22.5	4.5	0.7	7.3	2.4
Непрод. товары	652	88	37	31	22	11	4	3.3	2.2	0.8	0.9	4.0	6.1	5.5	5.0	5.1	9.4	1.2	-0.2	4.7	2.6
Услуги	2724	240	41	37	24	16	12	5.1	5.4	2.0	1.3	2.1	5.4	6.5	6.6	13.4	16.3	5.9	-4.3	0.5	1.5

При принятии любых управленческих решений менеджмент должен учитывать возможные вариации в их исполнении в зависимости от экономической ситуации.

Законодательное/политическое измерение определяется общегосударственными и локальными нормативными актами, а также системой государственного или федерального управления и политическим климатом в стране или регионе. Государство определяет "правила игры" для участников предпринимательской деятельности, и, к тому же, эти правила могут быть откорректированы различными общественно-политическими движениями (например, партиями зеленых и т.п.).

Налоговая система, правила лицензирования, сертифицирования товаров, таможенные процедуры и льготы, торговое, трудовое и природоохранное законодательство – все это является параметрами законодательного/ политического измерения внешней среды, без знания которых невозможно функционирование организации в этой среде.

Налоговая система, в частности, является одним из основных показателей для сравнения уровня благоприятствования бизнес-среды для развития предпринимательства. Налоговая среда в Латвии достаточно комфортна для коммерческой деятельности. В качестве примера можно привести данные<sup>25</sup> исследований международной компании PwC, которые обобщают информацию о налоговой среде в 185 национальных экономиках на примере пилотных компаний. После анализа основных показателей, связанных с объемом уплаченных налогов в процентном отношении к прибыли предприятия, времени в часах, затрачиваемом на расчет и физическую уплату налогов, составление сопутствующих документов и

<sup>24</sup> База данных Центрального управления статистики Латвии <http://data.csb.gov.lv/Dialog/Saveshow.asp>

<sup>25</sup> <http://www.pwc.com/gx/en/paying-taxes/find-country.jhtml>

деклараций, количеством осуществляемых налоговых платежей, ежегодно составляется рейтинг благоприятности налоговой среды.

На первом месте в рейтинге находятся ОАЭ, где для расчета и уплаты налогов требуется всего 12 часов времени, 4 платежа и менее 15 % от прибыли. Латвия занимает 52 позицию в рейтинге, Германия – 72, а Украина находится практически в конце списка – на 165 позиции.

Таблица 5

**Рейтинг благоприятности налоговой среды в 2013 г.**

Экономика	Общий рейтинг	Количество платежей	Время для обработки	Общая сумма налогов в %
<b>Латвия</b>	<b>52</b>	<b>7</b>	<b>264</b>	<b>36.6</b>
Россия	64	7	177	54.1
Германия	72	9	207	46.8
Польша	114	18	286	43.8
<b>Украина</b>	<b>165</b>	<b>28</b>	<b>491</b>	<b>55.4</b>

Из приведенных показателей (для сравнения в данном случае выбраны Германия и страны-соседи из Восточной Европы) можно сделать вывод, что в Латвии создана значительно более благоприятная налоговая бизнес-среда, чем, например, в Украине.

К элементам *внешней среды задач* относят:

- ⇒ Потребителей
- ⇒ Конкурентов
- ⇒ Поставщиков
- ⇒ Рынок труда

Эти элементы напрямую связаны с работой компании, так как без потребителей невозможен сбыт, без работников и поставщиков невозможно производство, а действия конкурентов могут прямо или косвенно повлиять на любой из этих параметров.

Рассмотрим более подробно каждый из элементов среды задач.

*Потребителями* для организации могут быть физические (*B2C – business to customer*) и юридические лица (*B2B – business to business*), которые покупают ее товары и услуги и таким образом обеспечивают ее дальнейшую деятельность. Будет ли компания успешной, сможет ли она удержаться на рынке, завоеует ли лидерство – во многом это зависит от потребителей ее товара. Они могут влиять не только на объемы сбыта в настоящем, но и на репутацию компании, на ее имидж, от которых непосредственно зависят объемы сбыта в будущем. Сегодня менеджмент не может себе позволить игнорировать мнение даже отдельных потребителей продукции компании, потому что с помощью современных информационных технологий негативная информация распространяется с поистине космической скоростью и может воздействовать на покупательское поведение огромного числа потенциальных клиентов.

Для точного определения понятия *конкурентов* необходимо рассмотреть оба типа конкуренции, о которых пишет Ф. Котлер: отраслевую и рыночную конкуренцию.



С точки зрения отрасли конкурентами будут являться компании, которые предлагают "определенный продукт или группу товаров – близких субституты"<sup>26</sup>. В зависимости от количества продавцов в отрасли можно выделить следующие типы отраслевой конкуренции: чистая монополия, олигополия, монополистическая конкуренция и чистая конкуренция. Со временем тип отраслевой конкуренции может меняться.

С точки зрения рынка, конкурентами будут компании, удовлетворяющие одну и ту же потребность потребителя. Это более универсальный подход к определению конкуренции, так как позволяет выявить реальных, и что не менее важно для менеджмента организации, потенциальных конкурентов, что дает возможность принятия верного управленческого решения.

Функция *поставщиков* состоит в том, чтобы обеспечить компанию необходимыми для ее деятельности сырьевыми и другими ресурсами. Для производства хлеба в промышленном масштабе необходимы не только мука, вода, дрожжи, но также и электроэнергия, хлебопекарное оборудование, погрузочная и упаковочная техника, денежные ресурсы, программное обеспечение и многое другое, что компания-производитель получает извне. В последнее время многие крупные организации пришли к стратегии одного или нескольких "предпочитаемых" поставщиков (*preferred supplier*), что позволяет получить в целом более низкие закупочные цены и одинаковые условия во всех регионах деятельности фирмы. Менеджмент, принимая решение о выборе того или иного поставщика, должен оценить не только сиюминутную экономическую выгоду от работы с более "дешевым" поставщиком, но и уровень его стабильности, надежности и доступности сервиса во всех регионах интересов компании.

*Рынок труда* создается физическими лицами, которые могут быть приняты на работу в компанию. Рынок труда может (так же, как и конкуренция) быть рассмотрен с точки зрения отрасли и рынка в целом. Отраслевой рынок труда ограничен наличием специалистов, которые имеют квалификацию для выполнения определенной работы. Рынок в целом охватывает все трудоспособное население страны или региона. Тенденции на отраслевом и общем рынке труда могут существенно отличаться: например, при наличии высокого уровня безработицы в стране в какой-то конкретной отрасли может наблюдаться нехватка квалифицированного персонала. На состояние рынка труда, помимо экономических и демографических факторов, влияет деятельность профсоюзов и профессиональных объединений работников. Чтобы компания могла стать привлекательным (а значит, более конкурентоспособным) работодателем, менеджеры должны учитывать социокультурные особенности каждого региона, тенденции на мировом рынке труда, должны вкладывать достаточные средства в обучение и мотивацию персонала.

**Внутренняя среда** предпринимательской деятельности включает в себя:

⇒ корпоративную культуру,

---

<sup>26</sup> Филип Котлер. (2000) *Маркетинг менеджмент*, 10-ое издание, Питер, Санкт-Петербург, 238.

- ⇒ организационную структуру (менеджмент, работники),
- ⇒ все здания, сооружения, машины и оборудование компании.

Эти элементы бизнес-среды Украины и Латвии станут предметом дальнейших научных исследований.

Таким образом, исторически внешняя среда компании оценивалась как объективно существующая реальность, которая находится вне пределов воздействия компании, в целом, или ее менеджмента, в частности. Сегодня все большую популярность приобретает концепция взаимного влияния компании и внешней среды. В соответствии с этой концепцией наилучшего развития достигает только та компания, которая, во-первых, быстро и точно приспосабливается к внешней среде, изменяя свою внутреннюю организационную среду и поведение на рынке, и, во-вторых, пытается повлиять на внешнюю среду, в которой функционирует. На этой концепции базируются принципы стратегического управления, которыми руководствуются крупные компании в условиях внешней среды высокого градуса неопределенности.

Факторы внешней бизнес-среды взаимосвязаны, и изменение одного из них влечет за собой быстрое изменение других. С развитием глобального рынка такие изменения могут привести к критическому положению небольшие национальные экономики, такие, как, например, экономика Латвии. Чем более высок темп изменения внешней среды и уровень ее сложности, тем более гибкими должны быть компании и государство в целом, чтобы адаптироваться к происходящим изменениям и обеспечить свое выживание. Латвии удалось создать в целом относительно благоприятную бизнес-среду в рамках национальной экономики, но это не отменяет необходимости анализа и контроля процессов в бизнес-среде и соответствующей адаптации к ним в будущем.

#### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Игорь Ансофф. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
2. A.Brandenburger, B.Nalebuff. Co-opetition. – New York: Currency Doubleday, 1996
3. Ричард Дафт. Менеджмент. – Санкт-Петербург. – 8-ое издание: Питер, 2009.
4. Филип Котлер. Маркетинг менеджмент. – Санкт-Петербург: Питер. –10-ое издание, 2000.
5. База данных Центрального управления статистики Латвии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://data.csb.gov.lv/DATABASE/ledz/ databasetree.asp?lang=16>.
6. Домашняя страница телекоммуникационного оператора Tele2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tele2.lv/ru/5astnim-klientam/o-tele2/novosti/novosti-tele2/podklix5is8-k-samomu-sovremennomu-mobil8n0>.
7. База данных объединенной программы Всемирного Банка и компании PwC "Paying taxes" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pwc.com/gx/en/paying-taxes/find-country.jhtml>.

**Стаття надійшла до редколегії 22.03.13**

**Калініна Л.Ю.**, здобув.  
Латвія

### **СУТНІСТЬ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

*У статті автор аналізує сутність бізнес-середовища, досліджує його елементи та їх вплив на діяльність підприємства і на розвиток національної економіки в цілому на прикладі Латвії. Поданий короткий огляд існуючих досліджень з питань аналізу бізнес-середовища. Автором проведено детальний аналіз елементів актуального зовнішнього середовища для латвійських компаній і описані тренди їхнього розвитку за останні роки (частково у порівнянні з Україною). На підставі аналізу процесів і змін в бізнес-середовищі Латвії автор дає свої рекомендації щодо їх обліку при прогнозуванні розвитку компанії та прийнятті управлінських рішень.*

*Ключові слова: бізнес-середовище, економічний розвиток, стратегічний менеджмент, зовнішні та внутрішні фактори, міжнародний вимір, національна економіка.*

**Kalinina L.U.**  
Latvia

### **ESSENCE OF BUSINESS ENVIRONMENT AND ITS IMPLICATIONS FOR THE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY**

*In this article author analyses the nature of the business environment, examines its elements and their impact on the company and the development of the national economy as a whole on the example of Latvia. A brief review of existing research on the analysis of the business environment is provided. The author investigates in detail the elements of the external environment relevant to the Latvian companies and describes their recent development trends (partly in comparison with Ukraine). Based on the study of the processes and changes in the business environment in Latvia author gives recommendations on their evaluation while planning development of the company and making management decisions.*

*Key words: business environment, economical development, strategic management, external and internal factors, international dimension, national economy.*