

**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ  
СРЕДА  
В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ:  
ОЦЕНКА ВЕДУЩИМИ  
ФИНСКИМИ  
КОМПАНИЯМИ**

**К. Лиухто\***



*В Беларуси наблюдается значительный приток иностранных инвестиций. В период с начала 2000 до конца 2012 г. общий объем иностранных инвестиций вырос в 10 раз и составил более 14 млрд долларов. Центральный банк Республики Беларусь оценивает инвестиции финских фирм почти в 100 млн долларов. Такой объем инвестиций ставит Финляндию на 16-е место в списке наиболее активных иностранных инвесторов в стране. Примерно 7 тыс. компаний с участием иностранного капитала были зарегистрированы в Беларуси к началу 2013 г., из них 30—40 иностранных фирм были основаны финскими компаниями.*

*Цель статьи — выявление мнения руководителей финских компаний, работающих в Беларуси, о бизнес-климате в стране. В сентябре-октябре 2013 г. автор провел серию тематических интервью с руководителями 10 финских корпораций. Автор использовал PEST-анализ для выявления оценки финскими бизнесменами бизнес-среды в Беларуси. Основные результаты эмпирического исследования могут быть обобщены словами одного из директоров финских компаний: «Беларусь — такой же рынок, как и любая другая страна в мире, за тем исключением, что иностранные фирмы не хотят афишировать свою деятельности в этой стране в связи с непривлекательным общественным имиджем Беларуси».*

**Ключевые слова:** прямые иностранные инвестиции в Беларуси, предпринимательская среда в Беларуси, интернационализация финских предприятий

**1. Предпосылки  
и цель исследования**

Существует очень небольшое количество обзоров предпринимательской среды в Республике Беларусь (РБ), которые в основном представ-

---

\* Университет Турку  
20500, Финляндия, Турку  
ул. Рехторинпеллонкату, 3

Поступила в редакцию 19.10.2014 г.

doi: 10.5922/2074-9848-2015-1-3

© Лиухто К., 2015

ляют собой макроэкономические анализы, основанные на статистических данных [3; 6; 7; 23; 24], деловые путеводители по объектам торговли [9; 10; 15] или общие описания предпринимательской среды, не относящиеся к научным исследованиям, подкрепленным эмпирическими данными [8; 27; 28].

Мне удалось найти только одно исследование, представляющее интерес. Несмотря на то что оно не является научно-практическим по сути, это исследование дает представление о том, как западные (немецкие) компании весной 2013 г. воспринимали предпринимательскую среду в Беларуси [13].

В исследовании приняли участие около 50 предприятий Германии; были охарактеризованы три пункта как самые слабые в предпринимательской среде Беларуси: 1) предсказуемость экономической политики; 2) прозрачность тендеров и 3) качество финансовых услуг. Также произведена оценка наиболее сильных сторон: инфраструктура, профессионализм работников и платежная дисциплина.

Еще один анализ, заслуживающий внимания, — это отчет, опубликованный Всемирным банком [25]. В данном обзоре Беларусь занимает 58-е место среди 185 стран по такому критерию, как «легкость ведения бизнеса». Примечательно, что Польша в этом списке находится лишь на три пункта выше, чем Беларусь. По оценке Всемирного банка, РБ занимает третье место в мире среди стран, предпринимательская среда которых улучшилась с 2005 г. Причина такого впечатляющего развития — относительно низкая стартовая позиция (табл. 1).

Таблица 1

### Оценка предпринимательской среды в Республике Беларусь

<i>Открытие бизнеса (рейтинг)* 9</i>	<i>Регистрация собственности (рейтинг) 3</i>	<i>Заграничная торговля (рейтинг) 151</i>
Процедуры (количество) 5	Процедуры (количество) 2	Оформление документов для экспорта (количество) 9
Время (дни) 5	Время (дни) 10	Время (дни), затраченное на экспорт 15
Затраты (% дохода на душу населения) 2,3	Затраты (% дохода на душу населения) 0,0	Затраты на экспорт (доллары США) 1,510
Минимальный капитал (% дохода на душу населения) 2,3	<i>Получение кредита (рейтинг) 104</i>	
<i>Доступность строительных площадей (рейтинг) 30</i>	Показатель соблюдения законодательства (0—10) 3	<i>Оформление документов для импорта (количество) 10</i>
Процедуры (количество) 12	Индекс глубины кредитной информации (0—6) 5	Время (дни), затраченное на импорт 30
Время (дни) 130	Охват реестра юридических лиц (% взрослого населения) 56,2	Затраты на импорт (доллары США) 2,315
Затраты (% дохода на душу населения) 24,8	Охват частных компаний (% взрослого населения) 0,0	Исполнительные договоры (рейтинг) 13

Выработка электроэнергии (рейтинг) 171	Защита инвесторов (рейтинг) 82	Процедуры (количество) 29
Процедуры (количество) 7	Показатель передачи сведений (0—10) 1	Время (дни) 275
Время (дни) 179	Показатель степени защищенности инвестора (0—10) 5,3	Затраты (% от удовлетворения жалоб) 23,4
Затраты (% дохода на душу населения) 838,8	Уплата налогов (рейтинг)** 129	Разрешение трудностей (рейтинг)** 56
	Платежи (количество в год) 10	Время (в годах) 3,0
	Время (часы в год) 338	Затраты (% от собственности) 22
	Общая налоговая ставка (% от прибыли) 60,7	Процент возврата при дефолте (центы к доллару) 43,0

\* Реформы, усложняющие ведение бизнеса.

\*\* Реформы, упрощающие ведение бизнеса.

Источник: [25].

Беларусь всегда привлекала довольно небольшой объем прямых иностранных инвестиций (ПИИ). В конце 2013 г. этот показатель в РБ составил всего 17 млн долларов, что соответствует объему инвестиций в соседней Литве, население которой при этом в три раза меньше, чем Беларуси. Еще одна бывшая союзная республика, Азербайджан, практически равная по населению РБ, получила 14 млн долларов ПИИ — меньше, чем Беларусь. С другой стороны, Чехия, население которой несколько больше, чем в РБ, привлекла почти 140 млрд долларов ПИИ к концу 2013 г. [20].

Большая часть ПИИ поступает в Беларусь не из западных стран. Согласно данным Национального банка РБ (2014), более 60% общего объема ПИИ в стране осуществлены российскими компаниями. Кипр — второй крупный инвестор, при этом следует учитывать, что большая часть кипрских ПИИ в Беларусь либо российского, либо белорусского происхождения. Австрия является крупнейшим «подлинным» западным инвестором, доля ее инвестиций составляет 4% от общего объема ПИИ в РБ.

Финляндия занимает 16-ю строчку в списке инвесторов с объемом инвестиций около 90 млн долларов, что составляет около 1% от общего объема ПИИ Беларуси (табл. 2).

Таблица 2

### 20 крупнейших иностранных инвесторов в Беларусь к началу 2013 г.

Место	Страна	Общий объем инвестиций (млн долларов США)	Доля (%)
1	Россия	9037	62
2	Кипр	1638	11
3	Турция	527	4
4	Австрия	474	3
5	Нидерланды	355	2

Окончание табл. 2

Место	Страна	Общий объем инвестиций (млн долларов США)	Доля (%)
6	Германия	263	2
7	Соединенное Королевство	218	1
8	Иран	217	1
9	Италия	178	1
10	США	168	1
11	Эстония	135	1
12	Латвия	131	1
13	Литва	108	1
14	Китай	93	1
15	Ливан	92	1
16	Финляндия	86	1
17	Швейцария	85	1
18	Польша	68	0
19	Украина	61	0
20	Швеция	48	0

Источник: [11].

Большинство инвесторов привлекает собственно торговля, и более чем 1/3 общего объема инвестиций в Беларусь приходится именно на нее. Концентрация на торговле — это общая черта большинства стран, проходящих долгий период экономической трансформации. Когда инвестиционный климат в РБ станет более зрелым, объемы инвестиций в промышленность возрастут соответствующим образом, однако в настоящее время он составляет менее 1/4. Доля инвестиций в транспорт и коммуникации составляет 1/3, что неожиданно много. Возможно, данный факт объясняется крупными инвестициями со стороны российского газового гиганта «Газпром» в «Белтрансгаз» — компанию, осуществляющую поставку природного газа в Беларусь. «Газпром» имеет контрольный пакет «Белтрансгаз» (рис. 1).

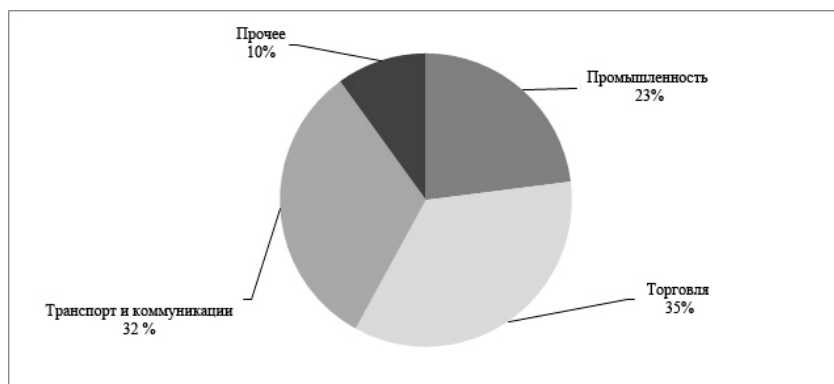


Рис. 1. Распределение иностранных инвестиций в РБ по секторам к концу 2013 г.

Источник: [17].

Три четверти иностранных инвестиций географически локализованы в столице Беларуси Минске, несмотря на то, что доля этого города в ВВП страны составляет лишь 1/4. Минская область имеет менее десятой части всех ПИИ. Остальные пять областей — Брестская, Гомельская, Гродненская, Могилевская и Витебская — вместе привлекают около 15% всего иностранного капитала в страну. То, что подавляющее большинство иностранных инвестиций приходится на столицу и прилегающую к ней область, может быть названо еще одним индикатором незрелого состояния инвестиционного климата в Беларуси. Такая чрезмерная концентрация инвестиций в столице характерна для всех стран, переживающих переходный период, на ранних этапах формирования ПИИ (рис. 2).

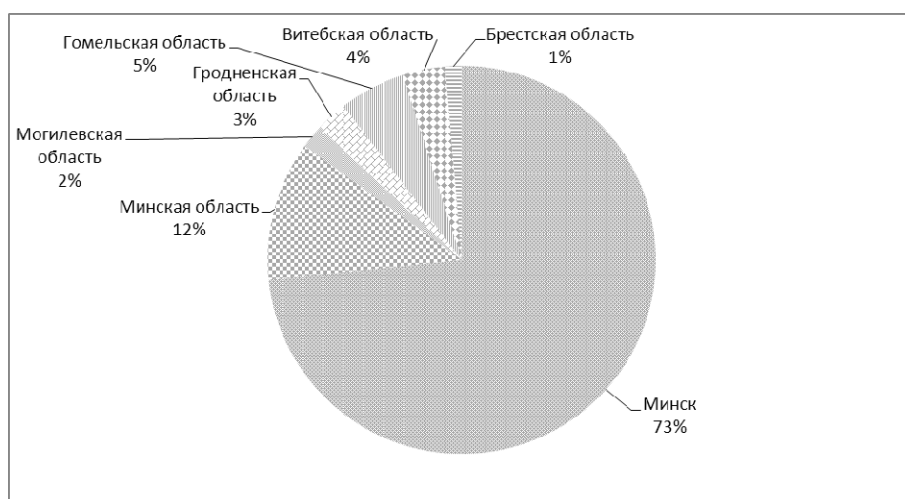


Рис. 2. Распределение иностранных инвестиций по областям РБ к концу 2012 г.

Источник: [16].

Поскольку поток западных ПИИ в Беларусь остается минимальным, то и число проводившихся исследований экономического взаимодействия западных компаний и предпринимательской среды в РБ незначительно.

Отметим, что политическая система Беларуси далека от европейских идеалов, а государство играет руководящую роль в экономике страны; тем не менее оценка, данная предпринимательской среде в РБ Всемирным банком, показывает, что она намного стабильнее, чем заставляют нас думать западные СМИ.

Именно это противоречие побудило меня к практическому исследованию с привлечением финских предприятий, поскольку иностранные предприниматели могут предоставить более объективные данные, чем иностранные журналисты, проводящие в стране, о которой они пишут, гораздо меньше времени.

Таким образом, главной целью данного исследования является характеристика отношения западных (финских) предприятий, ведущих свою деятельность на территории Республики Беларусь, к предпринимательской среде в этой стране.

## **2. Теоретические основы характеристики предпринимательской среды компании**

Исследование, проведенное Асли и ван де Веном [1] — одно из наиболее цитируемых в области взаимоотношений среда — организация. Эти взаимоотношения ученые разделяют на детерминистически ориентированные и волюнтаристически ориентированные. Детерминистические сосредоточены не только на индивидуумах, но и на структурном своеобразии контекста, в котором разворачивается деятельность, а само индивидуальное поведение определяется и формируется в соответствии с рамками структуры.

При описании поведения индивидуума как волюнтаристически ориентированного индивидуума и организации характеризуются как автономные, инициативные и самоуправляемые агенты. Индивидуумы и организации выступают источниками изменений.

Учитывая такую ориентированность, а также макро- и микроуровневые подходы, Асли и ван де Вен разделяют существующие теории в соответствии с четырьмя основными подходами: 1) с точки зрения естественного отбора; 2) с точки зрения коллективной деятельности на макроуровне; 3) с точки зрения структурно-системного подхода и 4) с точки зрения стратегического выбора на микроуровне.

Многие ученые уже предпринимали попытки описать, охарактеризовать и структурировать предпринимательскую среду [1; 4; 5; 12; 21; 22]. Рамки моего исследования не позволяют сделать обзор всех этих работ, остановлюсь только на той, которая имеет прикладное отношение к цели данной статьи.

Ф. Черунилам пишет: «Термин "предпринимательская среда" обычно применяется в отношении тех внешних факторов, которые влияют на характер бизнеса. Однако иногда этот термин используется в более широком смысле для описания как внутренних, так и внешних факторов, которые влияют на принятие стратегических решений в бизнесе» [5, р. 1].

В данной статье внутренняя предпринимательская среда не является объектом внимания, главная цель здесь — описать общую предпринимательскую среду в Беларуси и то, как иностранные компании могут с ней сотрудничать.

Ф. Черунилам разделяет внешнюю предпринимательскую среду на макро- и микросреду. Микросреда, по его мнению, состоит из акторов ближайшей среды компании — поставщиков, посредников, конкурентов, клиентов и общественности.

Макросреду составляют более крупные общественные факторы, которые влияют на всех акторов микросреды компании, а именно политических, экономических, социокультурных, технологических, демографических и природных.

По мнению Ф. Черулинама, «экономические условия, экономическая политика и экономические системы — это важные внешние факторы, которые составляют экономическую среду бизнеса. <...> Политическая и правительственная среда... является важным фактором среды, который необходимо учитывать при формировании бизнес-стратегий. Игнорирование обычаев, традиций, запретов, вкусов и предпочтений общества может стоить слишком дорого. <...> Для бизнеса важны технологии, уровень их развития, скорость развития и внедрения технологий, политика в области развития технологий и т. д. Не менее важной является и технологическая среда применения и использования средств и площадей» [5, р. 8—26].

Некоторые исследователи фокусируют свое внимание на международной предпринимательской среде [14] и на ее культурном аспекте [18]. Другие изучают влияние предпринимательской среды на экономическое развитие страны [26], однако в своей статье мы не будем анализировать их работы, поскольку их исследования не подкрепляются репрезентативными данными.

Настоящее исследование характеризует предпринимательскую среду в Беларуси с точки зрения волонтаристического подхода на микроуровне с учетом ограничений, вызванных преобладанием роли системы над ролью компании. Кроме того, данный анализ сконцентрирован на внешней предпринимательской среде в РБ, а точнее на ее макроуровне, поскольку задачей данного исследования стал анализ не конкретной работы внешней бизнес-сети компаний, а общей макросреды в Беларуси, влияющей на все компании, ведущие свою деятельность в этой стране.

Далее уточним методы получения эмпирических данных для данного исследования.

### 3. Ход исследования

Перед началом практического исследования был проведен тщательный статистический «кабинетный» анализ иностранных фирм, работающих в РБ. Оказалось, что к началу 2013 г. в Беларуси было зарегистрировано около 7 тыс. компаний с иностранным капиталом (Национальный статистический комитет Республики Беларусь). Чтобы получить более точную картину о действующих на территории РБ финских компаниях, мы опросили двух экспертов из Финляндии, которые имеют большой опыт работы в Беларуси. Один из них был главой отдела связи при Министерстве иностранных дел Финляндии в Минске, а другой — председателем правления Финско-Белорусской торговой палаты. Упомянутые интервью проводились в конце августа и в начале сентября 2013 г.

В результате данного предварительного анализа выяснилось, что финские компании учредили порядка 30—40 дочерних компаний в Беларуси. Первые финские фирмы появились в РБ уже в 1990 г., но основная их масса начала работу в стране в 2006 г. Тенденция расширения их

влияния продолжалась до 2008 г., однако глобальный экономический кризис снизил темпы интернационализации финских компаний в Беларуси. Тем не менее в начале нынешнего десятилетия интернационализация вновь набирает обороты.

Несмотря на то что в РБ зарегистрировано около 30—40 финских компаний, настоящий анализ показал, что в действительности только одна пивоваренная компания «Олви» основала в стране значимое производство.

Следует отметить, что мелкие компании также заинтересовались возможностями бизнеса в Беларуси. Заслуживает внимания и деятельность нескольких финских фирм, работающих в области промышленных химикатов, а также некоторых семейных предприятий, открывших дочерние компании в Республике Беларусь.

В целях исследования были опрошены руководители 10 крупных финских компаний, работающих на территории РБ. Краткое их описание приводится в таблице 3 (расположение компаний в таблице соответствует хронологии открытия их дочерних подразделений в Беларуси).

Таблица 3

#### Краткая характеристика компаний

Название	Характеристика
<i>Bang &amp; Bonsomer</i>	Компания <i>Bang &amp; Bonsomer</i> принадлежит семье Гертелл, продает промышленные химикаты. Компания открыла свой офис продаж в Беларуси в середине 1990-х гг. Компания арендует склад в РБ, 15 из 200 сотрудников <i>Bang &amp; Bonsomer Group</i> работают в РБ
Schetelig	В 2006 г. компания открыла дочернее предприятие <i>ChUP Schetelig Bel</i> в Беларуси. Кроме торговли семенами, растениями и садовыми инструментами компания также строит теплицы, отопительные системы, системы холодного хранения и ирригации. На дочернем предприятии <i>Schetelig</i> в РБ трудится около 40 человек
<i>Rautakesko</i> (часть Kesko Group)	В 2007 г. <i>Rautakesko</i> стала первой крупной компанией, которая вошла на белорусский рынок, ее дочерняя компания <i>Senukai</i> в Литве приобрела компанию <i>UAB Romas Holdings</i> , которая владела магазинами ОМА, торгующими стройматериалами в РБ. В середине 2013 г. в Беларуси работало около 10 магазинов. В первой половине 2013 г. сумма чистых продаж составила 50 млн евро, на 30% больше, чем в предыдущем году
Юридическая фирма <i>Sorainen</i>	В начале 2008 г. юридическая фирма <i>Sorainen</i> открыла офис в Минске. Как сказано на сайте компании, «офис начал работать с нуля и стал первой юридической фирмой, вышедшей на белорусский рынок». На сегодняшний день в белорусском офисе работает около 30 сотрудников



Окончание табл. 3

Название	Характеристика
<i>Olvi</i>	В конце 2008 г. <i>Olvi</i> приобрела 51% акций белорусской компании «Лидское пиво» за 16 млн долларов и в последствии увеличила свою долю акций до 90%. Компания производит пиво и безалкогольные напитки. На предприятии трудятся около 800 рабочих. С января по июнь 2013 г. объем чистых продаж составил около 35 млн евро, что на 30% выше показателей предыдущего года. Компания производит около 50 млн литров напитков, 15% которых уходит на экспорт. Основные рынки экспорта — Россия, Украина, Литва
<i>Tikkurila</i>	<i>Tikkurila</i> продает на экспорт в Беларусь краски и промышленные покрытия с начала 2000 г. В августе 2008 г. компания открыла офис продаж в Минске и склад в РБ. На предприятии в Беларуси работают около 20—30 сотрудников
<i>Kiilto</i>	<i>Kiilto</i> — семейное предприятие, производящее химические продукты. <i>Kiilto</i> производит адгезивы и сопутствующие продукты. В 2009 г. компания основала офис продаж <i>Kiilto Klei</i> в Беларуси. На предприятии в РБ работает лишь несколько сотрудников; компания также имеет склад на территории Беларуси
<i>Nokian Tyres</i>	Компания уже поставляла товары в РБ на протяжении нескольких лет, прежде чем в 2010 г. открыла представительство в этой стране. В представительстве работают несколько человек; кроме того, у компании имеется около 10 торговых точек <i>Vianor</i> , работающих в РБ по франшизе
<i>Peikko BelRus</i>	<i>Peikko Group</i> — семейный бизнес, специализирующийся на продаже стройматериалов. С 2009 г. компания экспортирует товары в Беларусь. В 2011 г. компания открыла офис продаж в этой стране и планирует основать здесь промышленное производство в будущем
<i>Lindström</i>	Компания открыла дочернее предприятие в Беларуси в 2012 г., начав с продажи спецодежды. На момент интервью в компании работали менее 10 сотрудников

Десять опрошенных компаний представляют 90% всех финских ПИИ в Беларуси, и некоторые имеют довольно долгий опыт работы в стране. Например, *Bang & Bonsomer* — старейшая финская фирма, работающая на территории Беларуси.

Интервью с названными компаниями дало значительную репрезентативную базу для исследования работы финских фирм в Беларуси. Однако следует учитывать, что мнения представителей финских компаний не всегда совпадают с мнениями представителей других западных фирм, ведущих свою деятельность в РБ. С другой стороны, то, что

взгляды финских предпринимателей практически совпадают со взглядами руководителей немецких предприятий, работающих в Беларуси, вызывает оптимизм [13].

Необходимо также понимать, что предпринимательская среда в РБ постоянно меняется, а соответственно, изменяются и отношения к ней. Так, украинский кризис мог изменить мнение директоров иностранных предприятий о политической и экономической стабильности в Беларуси. То есть следует еще раз подчеркнуть, что упомянутые интервью проводились в сентябре-октябре 2013 г.

В ходе интервью использовался заранее разработанный план, который был разослан респондентам до начала интервью, чтобы они могли заранее подготовиться к ответам.

План интервью представлен в приложении.

В интервью приняли участие в основном руководители предприятий, управляющие директора и старшие менеджеры, т. е. ответы респондентов отражают официальную позицию компаний (табл. 4).

Таблица 4

**Должности интервьюируемых, названия компаний  
и даты проведения интервью**

Должность	Название компании	Дата интервью
Генеральный директор	<i>Peikko Group</i>	13.09.2013
Генеральный директор	<i>Olvi</i>	23.09.2013
Директор проекта	<i>Rautakesko</i>	08.10.2013
Управляющий директор	<i>Kiilto</i>	10.10.2013
Генеральный директор	<i>Bang &amp; Bonsomer</i>	10.10.2013
Генеральный директор	<i>Schetelig Group</i>	15.10.2013
Генеральный директор	<i>Nokian Tyres</i>	16.10.2013
Старший партнер	Юридическая фирма <i>Sorainen</i>	16.10.2013
Управляющий директор	<i>Tikkurila Belarus and Ukraine</i>	17.10.2013
Старший вице-президент — европейские и азиатские дочерние компании	<i>Lindström</i>	22.10.2013

Можно предположить, что официальная позиция содержит скрытый подтекст, поскольку некоторые респонденты неохотно выражали свое мнение относительно политической обстановки в Беларуси, боялись критически высказываться в отношении руководства этой страны, чтобы их мнение не повлияло на деятельность их компании в РБ.

Чтобы не создавать сложности в работе опрошенных компаний, результаты исследований приводятся таким образом, что ответы респондентов остаются анонимными.

Поскольку цель данной статьи — описание предпринимательской среды в Беларуси, а не теоретический вклад, то в исследовании применялся парадигматический метод — PEST-анализ (см. прил.).

PEST-анализ помогает описать факторы макросреды организации. Анализ политической среды (P) направлен на выявление степени вмешательства правительства в экономику. Анализ экономической среды (E) описывает темпы экономического роста, процентные ставки и курсы валют, что наряду с другими экономическими факторами влияет на развитие предприятия на изучаемом рынке. Исследования социокультурной среды (S) описывают социальные тенденции в экономике, а характеристика технологической среды (T) анализирует факторы, имеющие ключевое значение для технологического развития рынка, такие как исследования и разработки, инновации и технологические изменения. Некоторые ученые дополняют PEST-анализ исследованиями законодательных, экологических, демографических и управленческих факторов. В настоящем исследовании законодательные и управленческие элементы были проанализированы в составе факторов политической среды, а демографические — как часть факторов социокультурной среды. Экологические факторы в данном исследовании не учитывались.

Кроме PEST-анализа был также проведен SWOT-анализ указанных компаний. Кроме того, респонденты отвечали на вопрос о предполагаемом развитии их компании в Беларуси, а также были собраны рекомендации и советы респондентов правительству Республики Беларусь и предпринимательскому сообществу Финляндии.

#### **4. Краткое описание результатов практического исследования**

##### ***4.1. Политическая среда (P)***

Ответы директоров финских компаний указывают на негативные моменты в имидже белорусской политической системы, что является причиной неактивного извещения остальных зарубежных компаний о своей деятельности в Беларуси, чтобы избежать ослабления своей репутации на Западе.

При этом в целом представители финских компаний считают политическую среду в Беларуси стабильной благодаря авторитарному правлению в этой стране, но они одновременно признают, что сильно централизованная власть может привести к непредсказуемому развитию ситуации, в том числе и потому, что законодательство может быстро меняться без соответствующих общественных обсуждений.

Некоторые из опрошенных не исключают даже серьезных политических изменений. Один руководитель компании предположил, что сами по себе политические изменения и даже возможные социальные движения, которые они породят, не представляют большого риска, но они могут повлечь ослабление экономики, например сокращение частного потребления.

Руководители финских компаний полагают, что Беларусь еще не создала образ страны, благоприятной для иностранных инвестиций, однако правительство РБ постоянно работает над улучшением своего имиджа на Западе. Некоторые респонденты отметили, что отношение

верховой власти к иностранным компаниям гораздо более благоприятное, чем отношение чиновников и местных фирм. Разница может объясняться тем, что иностранные компании воспринимаются руководством страны как источник реформ, а местным бизнесом — как возможные конкуренты.

Некоторые руководители финских фирм отметили, что местное деловое сообщество иногда прибегает к влиянию чиновников, чтобы замедлить развитие иностранных компаний на территории страны.

Другие высказали опасение о том, что чрезмерная зависимость Беларуси от России, в частности в области поставок энергии, может дестабилизировать экономику РБ, т.е. отношения между Беларусью и Россией могут представлять риск для деятельности иностранных компаний в РБ. Данная позиция справедлива и для взаимоотношений Беларуси и ЕС.

Финские предприниматели считают, что законодательная система РБ прозрачна, однако законы быстро меняются и иногда совершенно неожиданно. При этом почти все респонденты разделяют мнение о том, что руководство страны работает более эффективно, надежно и предсказуемо, чем администрации соседних восточноевропейских стран.

Большинство опрошенных полагают, что чиновники в Беларуси не поддерживают местные фирмы или российские корпорации; напротив, современная политика правительства РБ скорее благоволит западным компаниям, поскольку руководство страны стремится ограничить растущее влияние российских корпораций на белорусском рынке.

В то же время некоторые финские компании отмечают, что Таможенный союз укрепил конкурентную позицию российских компаний. Некоторым финским фирмам оказалось крайне трудно поставлять товары государственным предприятиям, которые все больше отдают предпочтение товарам, произведенным в стране по заказу правительства Беларуси.

Руководители финских компаний отметили, что некоторые импортные пошлины оказались намного выше, чем предусмотрено рамками Таможенного союза. Кроме того, они замечают, что таможня работает оперативно, однако задержки — не исключение.

Отдельные финские фирмы вынуждены были тратить большое количество времени на белорусских границах, и логично, что многие из них стремятся стать частью такой системы, которая позволит им декларировать товары у себя на складах. Прохождение таможи на собственном складе, являясь желательной практикой, требует, разумеется, надежной репутации самой компании.

Одни из респондентов считают Беларусь идеальной базой для создания хаба внутри Таможенного союза, поскольку логистическое географическое расположение РБ между Западной Европой и Москвой очень выгодно. Другие полагают, что Таможенный союз открывает финским компаниям дополнительные возможности для бизнеса. Например, он уже помог финским компаниям привлечь новых клиентов из Казахстана.

С другой стороны, Таможенный союз, по мнению некоторых предпринимателей, на бумаге функционирует гораздо лучше, чем на практике: процедура сертификации, в частности, осуществляется с затруднениями.

При этом ни одна из финских компаний в Беларуси не сталкивалась с нарушениями прав собственности, как это иногда происходит в странах Восточной Европы, граничащих с РБ. Также никто из респондентов не сталкивался с открытыми ограничительными мерами, направленными против них, но некоторые компании встретились с непрямыми ограничениями, поскольку на некоторые государственные белорусские корпорации были наложены экономические санкции со стороны США, а европейские банки не обслуживают финансовые операции таких компаний. Ввиду того, что такие белорусские компании являются клиентами финских фирм, бизнес-сообщество Финляндии попало под не прямое воздействие санкций США, направленных против РБ.

#### *4.2. Экономическая среда*

Ответы респондентов показывают, что белорусский рынок считается оптимальным для финских компаний, поскольку благодаря небольшим объемам его легче контролировать, а крупные привилегированные конкуренты на нем отсутствуют. При этом для ряда финских компаний Россия и страны Прибалтики стали трамплином к белорусскому рынку.

В целом конкуренция в Беларуси оценивается как нормальная и даже как гораздо менее жесткая по сравнению с другими постсоветскими странами, которые приложили большие усилия при приватизации и привлечении иностранных фирм.

Таким образом, финские компании положительно оценивают возможности роста в Беларуси.

Покупательская способность среднего класса, по прогнозам, должна укрепиться, несмотря на то, что в целом в результате кризиса 2011 г. в Беларуси она снизилась.

Финские фирмы инвестируют в РБ собственные доходы либо финансовые поступления от компании-учредителя. Белорусские банки редко выступают источником финансирования из-за своих высоких процентных ставок и непрозрачности владельцев. Некоторые финские фирмы проводили финансовые операции в целях инвестирования через международные финансовые организации.

Курс белорусского рубля, по мнению респондентов, представляет постоянный риск. Они подчеркнули необходимость всегда быть в режиме готовности из-за нестабильности курса белорусского рубля. Некоторые компании проводят сделки в евро (твердой валюте) во избежание подобного риска. Другие не предпринимают никаких действий по предупреждению риска девальвации белорусского рубля, при этом двое руководителей финских компаний высказали предположение о том, что Беларусь в скором времени перейдет на российские рубли.

В целом, по мнению руководителей финских компаний, платежная система в РБ хорошо отлажена, а платежная дисциплина очень высока. Платежи в Беларусь поступают вовремя (к примеру, Россия в этом отношении считается менее надежным партнером). С другой стороны, многие предсказывают ослабление платежной дисциплины в РБ в результате усиления конкуренции: белорусские клиенты получают возможность требовать более длительных сроков платежей благодаря растущему числу поставщиков.

Респонденты отмечают, что переводение прибыли из Беларуси в Финляндию происходит в рабочем режиме, однако платежи из РБ в другие страны иногда проходят с затруднениями, что сокращает объемы иностранной торговли. Кроме того, компании вынуждены проводить часть (30%) их экспортной прибыли через белорусские банки, что замедляет развитие бизнеса в целом.

Данные анализа показали, что налоговая ставка в Беларуси не вызывает осложнений в работе финских компаний, несмотря на то, что процедура подачи налоговых деклараций в этой стране весьма длительная. Злоупотребления полномочиями при налоговых проверках респондентами не отмечались.

Транспортная система в РБ также не называлась в ряду проблем финскими предпринимателями, хотя логистическая система здесь гораздо менее разработана, чем на Западе. Товары перемещаются по белорусским дорогам гораздо медленнее, чем в Северных странах, но при этом сеть дорог в Беларуси развита гораздо больше, чем в соседних странах Восточной Европы. Особенной популярностью у финских компаний пользуются небольшие частные транспортные компании с более гибкими услугами, а не крупные государственные предприятия.

Большинство респондентов отметили, что сети розничной торговли в Беларуси отстают в развитии от западных стран: здесь в масштабах всей страны функционирует лишь несколько розничных сетей. Неожиданно высока роль небольших магазинов и рыночных торговых площадей, что расценивается респондентами как явный показатель неразвитости розничной сети.

В крупных белорусских городах и Минске не возникает затруднений с поиском офисных помещений, однако найти соответствующие площади для открытия производства сложнее. Финские предприниматели предпочитают новые, ранее не использовавшиеся площадки для открытия производства, поскольку предприятия и фабрики, оставшиеся после советских времен, и их оборудование сильно устарели, а замена оборудования и реконструкция зданий окажутся весьма затратными. Выбор складских помещений весьма ограничен, и цена на них велика.

Некоторые респонденты подчеркнули тот факт, что в последние несколько лет увеличилась доля субподрядов, а система аутсорсинга значительно расширилась. Положительной оценки заслужил опыт обращения в белорусские суды, поскольку большинство финских компаний выигрывали дела.

### 4.3. Социокультурная среда (S)

Опыт финских компаний показывает, что поиск персонала занимает много времени, однако в этом случае помогает хорошая репутация иностранной фирмы. Несмотря на то что в Беларуси функционируют рекрутинговые агентства, руководство дочерних финских компаний вынуждено задействовать личные связи при поиске персонала.

Респонденты отмечают, что технологические знания и умения белорусских работников очень высоки, но большинству не хватает управленческих навыков. Существует явный дефицит управленцев с опытом работы в иностранных фирмах и владеющих иностранными языками (за исключением русского).

Обычно финские компании проводят собственные курсы повышения квалификации, однако некоторые задействуют для этих целей местные университеты.

Результаты исследования показывают, что в Беларуси текучесть кадров выше, чем в Финляндии, но данный факт не представляет проблему; обязательства местных работников перед иностранными компаниями соблюдаются очень хорошо, особенно за пределами Минска, поскольку рабочие места здесь ограничены.

Респонденты указывают на то, что разрыв в размере зарплат простых рабочих и директоров компаний в Беларуси гораздо выше, чем в Северных странах. Уровень зарплат местных руководителей может иногда быть таким же, как у финских руководителей, в то время как зарплаты простых рабочих остаются низкими. Финские компании обычно платят несколько более высокие зарплаты, чем их местные конкуренты. Некоторые финские предприниматели считают, что уровень заработной платы растет быстрее, чем производительность, и это снижает будущие доходы компании.

Никто из респондентов не сообщил об использовании теневых схем в выплате зарплат. Платежные документы обычно проверяются несколько раз в течение года из-за девальвации белорусского рубля. Респонденты не имели претензий к работе профсоюзов, однако отмечали случаи применения устаревшего законодательства на местах. Кроме того, профсоюзы накладывают больше ограничений на работу компании в Финляндии, чем в Беларуси: например, увольнение в случае невыполнения трудовых обязанностей в РБ происходит проще.

Большинство респондентов отметили, что общее отношение к Финляндии, финским компаниям и товарам в Беларуси весьма благоприятное. С другой стороны, финские компании не получают никакого конкурентного преимущества на рынке от того, что они являются именно финскими. Единственное преимущество, которое они имеют, — то, что Финляндию считают надежным партнером, а финские продукты высококачественными.

Некоторые финские руководители предприятий высказали мысль о том, что дела у литовских и немецких компаний в Беларуси обстоят лучше, поскольку политические отношения между этими странами более тесные.

Представители финских фирм не считают, что коррупция представляет проблему при ведении бизнеса, хотя они признают, что она существует в стратегически важных секторах экономики и при публичных тендерах<sup>1</sup>. Криминальные отношения также не мешали ведению бизнеса в Беларуси, хотя серый импорт в некоторых областях нарушает здоровую конкуренцию.

Некоторые финские компании создали эффективную систему минимизации потерь, используя стандартизированные методы внутреннего контроля и демонстрируя, таким образом, что обычные для Запада методы контроля подходят и для Беларуси.

#### *4.4. Технологическая среда (Т)*

Поскольку из всех опрошенных компаний только одна основала в Беларуси значительное промышленное производство, можно констатировать, что у финских фирм нет существенного опыта работы в технологической среде в РБ, а значит, следует с оговорками воспринимать отношение руководителей финских предприятий к ее технологической среде.

В целом интервью подводит следующий итог оценки технологической среды в Беларуси. Основой создания финских дочерних предприятий в этой стране является трансфер финских технологий. Активно импортируется система ИКТ, однако белорусские и российские системы также присутствуют; работа интернет-сетей нареканий не вызвала.

Технологические изобретения и инновации, получающие всемирное признание, Беларусь производит редко и в целом не имеет имиджа высокотехнологичной страны, поэтому многие финские компании отказались от научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в РБ. Таможенные сборы на импорт технологий нареканий не вызвали.

Директора некоторых финских предприятий считают, что белорусская предпринимательская среда развита недостаточно и поэтому не может задействовать все современные технологии западных компаний. Тем не менее некоторые финские предприятия применяют стратегию постепенного импорта современных западных технологий управления в РБ.

Те финские компании, которые сотрудничают в области научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ с белорусскими клиентами, считают, что такое сотрудничество укрепило деловые взаимоотношения и дало им дополнительное преимущество.

Краткое описание эмпирических данных приведено в таблице 5.

---

<sup>1</sup> Несмотря на то что директора финских компаний не сталкивались в РБ со случаями коррупции, «Трансперенси Интернешнл» (2013) ставит Беларусь на 123-е место из 176 в рейтинге самых коррумпированных стран. Даже если ответ респондентов был искренним, такое противоречие, возможно, объясняется тем, что коррупция в РБ сосредоточена в высших кругах общества и бизнеса.



## Краткие итоги практического исследования

<p><b>Политическая среда (P)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Централизованная власть и авторитарный политический режим создают стабильность, но смена лидера может привести к дестабилизации.</li> <li>* Законодательная система Беларуси прозрачна, однако законы быстро меняются, и иногда совершенно неожиданно.</li> <li>* Администрация работает надлежащим образом, однако медленнее, чем на Западе.</li> <li>* Были обнаружены недостатки в проведении приватизации и публичных тендеров.</li> <li>* Соблюдение прав собственности не вызывает замечаний.</li> <li>* Финские компании не сталкивались с нарушениями прав нематериальной собственности.</li> <li>* Стратегическая выгода Таможенного союза очевидна, но его работа требует совершенствования.</li> <li>* Политические разногласия между ЕС и Россией могут создать дополнительные проблемы в работе финских компаний в Беларуси</li> </ul>	<p><b>Экономическая среда (E)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Прибалтика и Россия являются трамплином перед рынком Беларуси.</li> <li>* Возможности роста в РБ высокие, несмотря на то, что покупательная способность среднего класса снизилась после финансового кризиса 2011 г.</li> <li>* Беларусь представляется нормальной предпринимательской средой.</li> <li>* Поиски офисных площадей не вызывают затруднений, однако найти промышленные площади сложнее.</li> <li>* Белорусские банки редко выступают источниками финансирования.</li> <li>* Перевод прибыли в Финляндию не представляет проблем, но предварительные платежи за границу не всегда проходят должным образом.</li> <li>* Обязательная продажа части экспортной прибыли является особенностью белорусской экономической среды.</li> <li>* Риск девальвации белорусского рубля очевиден, особенно в условиях скрытой «долларизации» страны.</li> <li>* Субподряды и аутсорсинг распространены.</li> <li>* Достоверная информация о рынке ограничена</li> </ul>
<p><b>Социокультурная среда (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Набор персонала не представляет сложностей.</li> <li>* Технологические навыки местных сотрудников высокие, но их навыки работы в международных компаниях требуют совершенствования.</li> <li>* Текучка кадров в Беларуси выше, чем на Западе, но это не представляет проблему для финских компаний.</li> <li>* Разница между зарплатами руководителей и простых рабочих очень велика.</li> <li>* Работа профсоюзов не представляет проблемы, напротив, финские профсоюзы препятствуют прогрессу в большей степени.</li> <li>* Имидж Финляндии сугубо положительный, финские товары считаются качественными, а финские партнеры — надежными</li> </ul>	<p><b>Технологическая среда (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Трансфер технологий из Финляндии в Беларусь является основой технологической базы дочерних предприятий в РБ.</li> <li>* Системы ИТ зачастую импортируются из Финляндии, однако используются также российские и белорусские ИТ-системы.</li> <li>* Создание передовых технологий в Беларуси происходит редко.</li> <li>* Белоруссия не имеет имиджа высокотехнологичной страны, поэтому многие финские компании отказались от научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в этой стране.</li> <li>* Таможенные сборы на импорт технологий нареканий не вызвали.</li> <li>* Те финские компании, которые ведут сотрудничество в области научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ с белорусскими клиентами, считают, что такое сотрудничество укрепило их деловые взаимоотношения и дало им дополнительное преимущество</li> </ul>

## Заключение

Объем западных инвестиций в Беларусь невелик, что объясняет отсутствие практических исследований со стороны западных ученых того, как западные компании адаптируются в предпринимательской среде в РБ. Тем не менее стоит отметить одно значимое исследование [13], в котором 50 руководителей немецких предприятий, осуществляющих свою деятельность в Беларуси, оценивают предпринимательскую среду в этой стране. Практические данные этого исследования в целом совпадают с выводами, сделанными в настоящей статье.

В данном исследовании для оценки бизнес-среды в Беларуси был применен PEST-анализ, с помощью которого получены данные от 10 ведущих финских предприятий, работающих на территории РБ. При ответе на вопрос о политической среде (Р) руководители финских компаний были довольно осторожны в своих высказываниях, поскольку в условиях авторитарного режима политические лидеры могут сильно осложнить работу их компании в этой стране. Поэтому при оценке взглядов финских предпринимателей данный факт необходимо принимать во внимание. В целом руководители финских компаний оценивают законодательную среду в Беларуси и работу администрации положительно, однако указывают на некоторые недостатки в сфере приватизации и публичных тендеров. Также положительно финские предприниматели оценили соблюдение прав собственности в РБ и не отметили ни одного случая нарушения прав нематериальной собственности. С другой стороны, они считают, что белорусская экономика слишком зависит от экономики России (энергетика), и это может осложнить управление страной на макроэкономическом уровне и создать нестабильность на белорусском рынке. В интервью финские предприниматели отмечали, что Таможенный союз приносит очевидную стратегическую пользу, однако его функционирование все еще требует доработок.

Политические разногласия между ЕС и Россией могут косвенным образом негативно сказаться на Беларуси. В целом, по их мнению, создается ощущение, что в РБ нынешняя политическая стабильность может внезапно обернуться социальной дестабилизацией.

Директора финских компаний оценивают экономическую среду в Беларуси (Е) как нормальную, поскольку они не сталкивались с осложнениями в таких сферах, как конкуренция, налогообложение, платежные системы, транспорт и законодательство. Возможно, нестандартной ситуацией для предпринимателей из ЕС является принудительная продажа части экспортной выручки и скрытая «долларизация» экономики. Такая ситуация заставляет задуматься о возможном риске падения курса белорусского рубля, однако в целом экономика РБ воспринимается финскими предпринимателями как более нормальная, чем ее представляют на Западе. Как отметил один финский руководитель, «белорусский рынок похож на все остальные рынки мира, с тем исключением, что иностранные компании не хотят афишировать подробности своей деятельности в этой стране из-за того, что ее имидж в мире не совсем положительный».

Что касается социокультурной среды (S), то финские предприниматели отметили некоторые особенности функционирования профсоюзов в Беларуси, однако их роль не стоит переоценивать. Текучка кадров в РБ намного больше, чем на Западе, а разница в зарплатах руководителей и простых рабочих намного более значительна, чем в Финляндии, однако этот факт, по мнению финских предпринимателей, не представляет проблему. Заметно отсутствие деловых и управленческих навыков у белорусских сотрудников, особенно опыта работы с иностранными компаниями, но технологические навыки белорусских сотрудников были оценены высоко. Неудивительно, что в условиях авторитарного режима уровень криминала в предпринимательской деятельности не вызывает опасений, а вот отсутствие коррупционной составляющей вызывает удивление, поскольку в закрытых системах коррупция, как правило, процветает.

Что касается технологической среды (Т), то основой создания финских дочерних предприятий в Беларуси является трансфер финских технологий. Технологические изобретения и инновации, получившие всемирное признание, РБ производит редко и в целом не имеет имиджа высокотехнологичной страны, поэтому многие финские компании отказались от научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в этой стране. Таможенные сборы на импорт технологий нареканий не вызвали. Абсолютно очевидно, что технологическая среда в Беларуси привлекает иностранных инвесторов в настоящий момент в последнюю очередь.

Чтобы получить более полную картину предпринимательской среды в РБ, я настоятельно рекомендую западным экспертам и ученым проводить практические исследования деятельности иностранных компаний в стране, поскольку Беларусь может оказаться более благоприятной предпринимательской средой для западных фирм, чем ее политический имидж, изображенный в западных СМИ. Современный кризис на Украине вынуждает западных ученых обращать особое внимание и на Беларусь.

#### Список литературы

1. *Astley W. G., Ven A. H. van de.* Central Perspectives and Debates in Organization Theory// *Administrative Science Quarterly.* 1983. №28. P. 245—273.
2. *Aswathappa K.* Essentials of Business Environment. Mumbai, 2009.
3. *Belokon M.* Belarus slide package for a foreign investor Pan-European Institute, University of Turku. Turku, 2014.
4. *Cherunilam F.* Business Environment. Mumbai, 2009.
5. *Cherunilam F.* Elements of Business Environment. Mumbai, 2010.
6. *EBRD.* Belarus — Country assessments, Transition Reports. 2012. URL: <http://www.ebrd.com/downloads/research/transition/assessments/belarus.pdf> (дата обращения: 12.09.2014).
7. *EIU.* Belarus, Country Report. Economist Intelligence Unit. L., 2013.

8. *Heikkilä M.* Suomalaisinvestointien poliittis-hallinnolliset riskit Venäjällä, Ukrainassa ja Valko-Venäjällä// Pan-European Institute 1/2010. University of Turku. Turku, 2010.
9. *KPMG.* Investment in Belarus. URL: <http://www.kpmg.com/BY/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Press-Releases/Documents/Investment%20in%20Belarus%20WEB.pdf> (дата обращения: 12.09.2014).
10. *Ministry of the Economy of the Republic of Belarus/Revera Consulting Group (2013):* Doing Business in Belarus. URL: [http://www.economy.gov.by/dad-FILES/001713\\_783132\\_Doing\\_Business\\_ENG.pdf](http://www.economy.gov.by/dad-FILES/001713_783132_Doing_Business_ENG.pdf) (дата обращения: 12.08.2014).
11. *National Bank of the Republic of Belarus:* Foreign direct investments. URL: <http://www.nbrb.by/eng/statistics/ForeignDirectInvestments/> (дата обращения: 22.09.2014).
12. *Pearce J. A., Robinson R. B.* Strategic Management. Chicago, 1994.
13. *RDWB:* Opros “Delovoy klimat v Respublike Belarus 2013”, Repräsentanz der Deutschen Wirtschaft in Belarus. Berlin, 2013.
14. *Sharma V.* Business Environment: Concepts and techniques. Jaipur, 2008.
15. *Sorainen,* Priorbank and RZB Bank: Belarus Investment Guide 2012. URL: [http://www.priorbank.by/download/info/BIG\\_2012-08-21-eng.pdf](http://www.priorbank.by/download/info/BIG_2012-08-21-eng.pdf) (дата обращения: 14.03.2014).
16. *Statistical Committee of Belarus.* Statistical yearbook Republic of Belarus 2013. URL: [http://www.belstat.gov.by/en/bgd/katalog-publikatsii/public\\_compilation/index\\_94/](http://www.belstat.gov.by/en/bgd/katalog-publikatsii/public_compilation/index_94/) (дата обращения: 14.09.2014).
17. *Statistical Committee of Belarus (2014):* Statistical review of Belarus 2013. URL: [http://www.belstat.gov.by/en/bgd/katalog-publikatsii/public\\_bulletin/index\\_102/](http://www.belstat.gov.by/en/bgd/katalog-publikatsii/public_bulletin/index_102/) (дата обращения: 14.09.2014).
18. *Terpstra V., Kenneth D.* The Cultural Environment of International Business. Cincinnati, 1985.
19. *Transparency International:* Corruption Perceptions 2012. URL: [http://issuu.com/transparencymagazine/docs/cpi\\_2012\\_report?e=2496456/2010281](http://issuu.com/transparencymagazine/docs/cpi_2012_report?e=2496456/2010281) (дата обращения: 14.09.2014).
20. *UNCTAD:* World Investment Report 2014, United Nations Conference on Trade and Development. URL: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_en.pdf) (дата обращения: 14.09.2014).
21. *Wetherley P., Otter D.* The business environment: themes and issues. Oxford, 2008.
22. *Worthington I., Britton C.* The business environment // Financial Times & Prentice Hall. Harlow, 2009.
23. *Wilk P.* Belarus slide package for a foreign investor // Pan-European Institute, University of Turku. Turku, 2012.
24. *World Bank:* World Bank Group — Belarus Partnership: Country Program Snapshot. URL: <http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/Belarus-Snapshot.pdf> (дата обращения: 12.08.2014).
25. *World Bank:* Doing Business. URL: <http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB13-full-report.pdf> (дата обращения: 12.08.2014).
26. *Xu L. C.* The Effect of Business Environments on Development: Surveying New Firm-level Evidence // The World Bank Research Observer. 2011. №26. P. 310—340.
27. *Yeremeyeva I.* Russian investments in Belarus / Pan-European Institute 13/2009, University of Turku. Turku, 2009.
28. *Zashev P.* Belarus as a business opportunity?// Pan-European Institute 3/2006, University of Turku. Turku, 2006.

### *Об авторе*

*Кари Лиухто*, профессор, директор Пан-Европейского института, Школа экономики, Университет г. Турку (Финляндия).

Email: Kari.Liuhto@utu.fi



## THE BELARUS BUSINESS ENVIRONMENT AS ASSESSED BY THE MANAGEMENT OF LEADING FINNISH COMPANIES OPERATING IN THE COUNTRY

Kari T. Liuhto\*

*\*University of Turku*

*3 Rehtorinpellonkatu, Turku, 20500 Finland*

Submitted on October 19, 2014

*Inward foreign investment stock has grown remarkably in Belarus. It increased tenfold since 2000 to reach over \$14 billion by the end of 2012. According to the Central Bank of Belarus, Finnish firms have invested nearly \$100 million in Belarus making Finland the sixteenth most active foreign investor in the country. Approximately 7,000 companies with foreign capital were registered in Belarus by the beginning of 2013. Finnish companies founded three dozen of these foreign firms. A lack of scientific reports on the perception of foreign businesspeople in the Belarusian business environment necessitated an empirical study. This article studies the attitudes of the directors of Finnish firms operating in Belarus on the Belarusian business environment. In September-October 2013, the author conducted interviews with directors of 10 Finnish corporations. The PEST model was used to describe the perception of the Belarusian business milieu by Finnish businesspeople. The main empirical finding can be summarised by quoting a Finnish CEO, “Belarus is like any other market on the globe with the exception that foreign firms do not want to attract publicity about their activities in the country due to the poor public image of Belarus.”*

*Key words:* direct foreign investment in Belarus, Belarusian business environment, internationalisation of Finnish companies.

### References

1. Astley, W. G., Van de Ven, A. H. 1983, Central Perspectives and Debates in Organization Theory, *Administrative Science Quarterly*, no. 28, p. 245—273.
2. Aswathappa, K. 2009, *Essentials of Business Environment*, Himalaya Publishing House, Mumbai.

3. Belokon, M. 2014, *Belarus slide package for a foreign investor*, Pan-European Institute, University of Turku.
4. Cherunilam, F. 2009, *Business Environment*, Himalaya Publishing House, Mumbai.
5. Cherunilam, F. 2010, *Elements of Business Environment*, Himalaya Publishing House, Mumbai.
6. EBRD. *Belarus — Country assessments*, 2012, Transition Reports, available at: <http://www.ebrd.com/downloads/research/transition/assessments/belarus.pdf> (accessed 12.09.2014).
7. EIU, 2013, *Belarus, Country Report*, Economist Intelligence Unit, London.
8. Heikkilä, M. 2010, *Suomalaisinvestointien poliittis-hallinnolliset riskit Venäjällä, Ukrainassa ja Valko-Venäjällä*, Pan-European Institute, no. 1, University of Turku.
9. KPMG. *Investment in Belarus*, available at: <http://www.kpmg.com/BY/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Press-Releases/Documents/Investment%20in%20Belarus%20WEB.pdf> (accessed 12.09.2014).
10. Ministry of the Economy of the Republic of Belarus, 2013, Revera Consulting Group, *Doing Business in Belarus*, available at: [http://www.economy.gov.by/dadvfiles/001713\\_783132\\_Doing\\_Business\\_ENG.pdf](http://www.economy.gov.by/dadvfiles/001713_783132_Doing_Business_ENG.pdf) (accessed 12.08.2014).
11. Foreign direct investments, *National Bank of the Republic of Belarus*, available at: <http://www.nbrb.by/engl/statistics/ForeignDirectInvestments/> (accessed 22.09.2014).
12. Pearce, J. A., Robinson, R. B. 1994, *Strategic Management*, Chicago.
13. Opros “Delovoy klimat v Respublike Belarus 2013”, *RDWB*, 2013, Repäsentanz der Deutschen Wirtschaft in Belarus.
14. Sharma, V. 2008, *Business Environment: Concepts and techniques*, BookEnclave, Jaipur.
15. *Belarus Investment Guide*, 2012, Sorainen, Priorbank and RZB Bank, available at: [http://www.priorbank.by/download/info/BIG\\_2012-08-21-eng.pdf](http://www.priorbank.by/download/info/BIG_2012-08-21-eng.pdf) (accessed 14.03.2014).
16. Statistical Committee of Belarus. Statistical yearbook Republic of Belarus 2013. URL: [http://www.belstat.gov.by/en/bgd/katalog-publikatsii/public\\_compilation/index\\_94/](http://www.belstat.gov.by/en/bgd/katalog-publikatsii/public_compilation/index_94/) (accessed 14.09.2014).
17. Statistical Committee of Belaru, 2014, *Statistical review of Belarus*, available at: [http://www.belstat.gov.by/en/bgd/katalog-publikatsii/public\\_bulletin/index\\_102/](http://www.belstat.gov.by/en/bgd/katalog-publikatsii/public_bulletin/index_102/) (accessed 14.09.2014).
18. Terpstra, V., Kenneth, D. Sorainen, Priorbank and RZB Bank, *The Cultural Environment of International Business*, South-Western Publishing C., Cincinnati.
19. *Transparency International: Corruption Perceptions*, 2012, available at: [http://issuu.com/transparencyinternational/docs/cpi\\_2012\\_report?e=2496456/2010281](http://issuu.com/transparencyinternational/docs/cpi_2012_report?e=2496456/2010281) (accessed 14.09.2014).
20. UNCTAD: World Investment Report, 2014, *United Nations Conference on Trade and Development*, available at: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_en.pdf) (accessed 14.09.2014).
21. Wetherley, P., Otter, D. 2008, *The business environment: themes and issues*, Oxford University Press, Oxford.
22. Worthington, I., Britton, C. 2009, The business environment, *Financial Times & Prentice Hall*, Harlow.
23. Wilk, P. 2012, *Belarus slide package for a foreign investor*, Pan-European Institute, University of Turku.

24. *World Bank: World Bank Group — Belarus Partnership: Country Program Snapshot*, available at: <http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/Belarus-Snapshot.pdf> (accessed 12.08.2014).

25. *World Bank: Doing Business*, available at: <http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB13-full-report.pdf> (accessed 12.08.2014).

26. Xu, L. C. 2011, The Effect of Business Environments on Development: Surveying New Firm-level Evidence, *The World Bank Research Observer*, no. 26, p. 310—340.

27. Yermeyeva, I. 2009, Russian investments in Belarus, *Pan-European Institute*, no. 13, University of Turku.

28. Zashnev, P. 2006, Belarus as a business opportunity? *Pan-European Institute*, no. 3, University of Turku.

### About the author

*Prof Kari Liuhto*, Director of the Pan-European Institute, School of Economics, University of Turku (Finland)

Email: [Kari.Liuhto@utu.fi](mailto:Kari.Liuhto@utu.fi)

### Приложение

## П л а н и н т е р в ь ю

### 1. Как давно Вы работаете в Беларуси/с Беларусью?

### 2. История и нынешнее положение Вашего предприятия в Беларуси

\* основные события

\* основные показатели (товарооборот, объем иностранных продаж, сотрудники, инвестиции)

### 3. Ваша оценка предпринимательской среды в Беларуси (модель PEST)

#### Политическая среда (P)

Смена руководства и влияние на экономическую политику

Политическая нестабильность за последние 10 лет

Четкость и стабильность прав собственности

Уважение прав собственности

Уважение к правам интеллектуальной собственности

Изменения в законодательстве в области иностранной торговли

Взаимоотношения ЕС и Беларуси и их влияние на торговое законодательство

Влияние Таможенного союза на торговое законодательство

Ограничения для иностранных компаний

Свобода доступа к публичным тендерам

Свобода доступа к приватизации

#### Социокультурная среда (S)

Сокращение и старение населения

Присутствие квалифицированного персонала

Эмиграция квалифицированного персонала



Доступность качественных образовательных услуг  
Социальная мобильность внутри страны  
Общественное отношение (в том числе СМИ) к иностранным /финским

компаниям

Роль профсоюзов  
Потребительские предпочтения  
Этнические вопросы (дискриминация)  
Этические вопросы (коррупция)  
Изменения в образе жизни

#### **Экономическая среда (Е)**

Общее экономическое развитие (ВВП и Ваша отрасль)  
Уровень покупательной способности  
Налогообложение  
Свобода конкуренции (роль белорусских олигархов, роль российских компаний)

Рост зарплат  
Доступность финансирования (в том числе иностранных займов)  
Рост процентных ставок  
Курс белорусского рубля  
Инфляция  
Осуществление платежных операций  
Работа судов  
Доступность квалифицированной юридической помощи  
Доступность качественной информации о рынке  
Доступность качественных транспортных услуг  
Доступность офисных и производственных площадей

#### **Технологическая среда (Т)**

Распространение современных технологий в стране  
Таможенные пошлины на импорт технологий  
Инфраструктура (автодороги, железные дороги)  
Функционирование сети ИТ  
Инновационный потенциал  
Доступность финансирования НИОКР  
Прочее

#### **4. SWOT-анализ Вашего предприятия в Беларуси**

\* современная ситуация и история развития

#### **5. Прогноз развития Вашего предприятия в Беларуси до 2020 года**

#### **6. Обращение к правительству и бизнес-сообществу Беларуси**