

«ХОЖДЕНИЕ ЗА ТРИ МОРЯ»...

В ПОИСКАХ МОДЕЛИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
РОССИЙСКИЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ ОБ «ИНДИЙСКОМ ПУТИ» РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

Интерес к зарубежному опыту корпоративного управления носит в нашем холдинге не теоретический, а сугубо практический характер.

Около 6 лет назад руководством компании было принято решение о планомерном внедрении методов корпоративного управления на всех предприятиях, входящих в холдинг. Сложность состояла в том, что все они относились к разным отраслям и находились на различных уровнях готовности к внедрению новых организационно-управленческих форм.

Нам сразу пришлось столкнуться с двумя мнениями относительно построения системы корпоративного управления.

Первое: нужно детально и скрупулезно следовать западным аналогам (преимущественно англо-саксонским) модели управления и рекомендациям, изложенным в документах Федеральной комиссии по ценным бумагам (ФКЦБ). В то время уже существовал Российский кодекс корпоративного поведения, подготовленный этой комиссией на основе обобщения западного опыта.

Второе мнение, напротив, предполагало, что западные управленческие технологии в России неорганичны, и нужно искать собственный путь, как это сделали в некоторых странах Востока. Но если теоретическая база для первого подхода легко доступна, хорошо систематизирована и насыщена практическими примерами, то поиск собственной модели тернист, сложен и не гарантирует успеха.

Тем не менее, мы рассудили, что для нас интересен не только опыт США и европейских государств, где рыночная экономика существует более 300 лет, но в первую очередь опыт тех стран, которые либо находятся на стадии развития рынка, как Россия,

А.В. НОВОСЕЛОВ

Заместитель генерального директора
СКМ холдинга по корпоративному
развитию (г. Екатеринбург)

либо немного опережают нас. Избранный ими путь характеризуется как «экономика переходного периода» или как «транзитивная экономика».

Особый интерес, как мы полагаем, представляет опыт стран БРИК (Бразилии, России, Индии и Китая).

Высокие темпы их экономического развития привлекают к ним внимание не только инвесторов, но и многочисленных бизнес-консультантов, которые также стремятся закрепиться на этом перспективном рынке. Привнесение технологий управления, взращенных на опыте западных компаний на почву стран, имеющих богатейшую самобытную культуру, приводит к весьма причудливому симбиозу, порождает феномены, которые заслуживают описания и изучения. Скажем, Индия, сохраняя все свои многовековые традиции (поэтому она многими воспринимается как своеобразный «оазис» экзотической, ни на что не похожей культуры), демонстрирует хорошую динамику в своем экономическом развитии.

В начале XXI в. среднегодовой прирост ВВП Индии достиг 7,5%, хотя в первые три десятилетия после провозглашения независимости страны не превышал 1,25%¹. Еще недавно закрытая индийская экономика привлекла зарубежных инвестиций на десятки миллиардов долларов. За последние 20 лет доля иностранных инвестиций в ВВП страны выросла в 20 раз!² В Индии появились и стремительно развиваются такие глобальные компании как *Mittal Steel*, *Tata Group*,

Reliance Industries и др. Широкую известность получили успехи страны в ИТ (информационно-технологической) индустрии. Индийский рынок акций стал одним из самых емких в Азии. На Бомбейской фондовой бирже получили листинг почти 5 тыс. компаний³.

Чрезвычайно полезным для нашей компании стало обучение нашего представителя на семинаре по вопросам корпоративного управления, который американская бизнес-школа *Wharton* провела в марте 2009 г. в Индии для индийских граждан. Прежде всего, нас интересовало не то, чему учат западные *гуру* своих индийских слушателей - набор их рекомендаций вполне стандартный. Главным было, воспользовавшись предоставленной возможностью, выяснить, как индийские традиции соотносятся с привнесенными из Америки и Европы новациями в практике управления национальными компаниями.

В группе из 39 человек 38 были индийцами и один россиянин - автор этих строк. Ситуация необычная, но удобная для «включенного» наблюдения. Заранее был составлен список вопросов, на которые хотелось бы получить ответы в ходе обучения, для которого был избран метод интервьюирования. Вопросы касались как непосредственно корпоративного управления (формирование совета директоров, системы вознаграждения менеджеров и контроля за исполнением решений, оценки результатов управления в целом), так и роли традиций в хозяйственной жизни Индии.

Как оказалось, респонденты представляли тот весьма внушительный пласт делового мира Индии, который ориентируется на сохранение традиционных методов предпринимательства.

КАК ОДНА БОЛЬШАЯ СЕМЬЯ...

По их мнению, в основе понимания бизнеса лежат семейные традиции.

Компания - это одна большая семья. А если компания большая, то ее руководство - уж точно, причем в прямом смысле этого слова, - семья, т.е. объединение кровных родственников. Большинство компаний контролируется семейными кланами, родами, большими семьями. Организационный механизм принятия наиболее важных решений (аналог общего собрания акционеров) - семейный совет, который собирается не реже двух раз в месяц.

Интересны принципы его формирования и механизмы принятия решений. В совет входят все родственники, участвующие в управлении бизнесом, независимо от возраста и опыта работы. Руководитель семьи, его должность передается по наследству. Как правило, это самый опытный ее член и обязательно в солидном возрасте. Опрошенные не могли вспомнить ни одного моложе 60 лет. Решения принимаются после выслушивания позиций всех присутствующих, путем голосования. Но в любом случае - решающий голос у главы рода, которого в русской транскрипции можно назвать «старейшиной». Он не только разрешает споры между родственниками, но и представляет компанию во внешней среде. Именно семейный совет - главный орган управления компанией. Обычно есть и совет директоров, но он выполняет в основном обслуживающие функции, а его состав контролируется семьей.

На вопрос - «Можно ли говорить о том, что индивидуализм вытесняет коллективизм в жизни общества?» - абсолютное большинство респондентов ответили отрицательно: «Нет, все как жили, так и живут семьями, вместе с родителями, дедушками и бабушками». Слова «позиция семьи», «мнение семьи» очень значимы, семья решает почти все. Среди опрошенных был бизнесмен, сын которого переехал в США и женился на американке без родительского благословения. По его словам, на общем собрании компании (читай - семьи) он был ли-

шен не только наследства, но и права появляться в семье.

Заинтересованность всех членов семьи в повышении эффективности бизнеса подогревается участием в распределении прибыли компании. На семейном совете принимается решение о размерах коэффициента личного участия того или иного члена семьи в делах фирмы, оценивается его личный вклад в успех или неуспех общего дела и определяется сумма его вознаграждения. Это заставляет вникать в суть бизнес-процессов, улучшать управление вверенными участками, быть в курсе общей ситуации в компании. Окончательное решение о размере вознаграждения принимает глава семьи, и оно, как правило, не оспаривается. Самореализация на стороне или занятие иными сферами деятельности не приветствуется и чревато потерей доли в бизнесе, а также лишением наследства.

В процессе формирования совета директоров также в основном ориентируются на семейные ценности. При средней численности такого совета в 8-10 человек все будут представителями или друзьями контролирующей семьи. Ни в одном из описанных опрошенных советов не было больше 2-х директоров, не связанных с семьей. Однако и их нельзя назвать в полном смысле независимыми, так как это обычно иностранцы - представители внешнего инвестора. Как только потребность в доступе к внешним источникам капитала у компании исчезает, теряется и смысл в присутствии в совете независимых директоров - его структура возвращается к традиционной семейной форме.

В последнее время на Западе уделяют большое внимание гендерному аспекту при формировании совета директоров. В Индии доля женщин в таких советах обычно не превышает 5%, но, по словам самих бизнес-леди, к их мнению не очень-то прислушиваются...

В соответствии с законом, ротация членов совета директоров должна проходить каждые 2 года, но на практике они занимают свои должности по 10 лет и больше. Таким образом минимизируются риски нестабильности, отказов от ответственности по сво-

им обязательствам, а также риски утечки информации.

БЕЗ ЛИШНИХ ФОРМАЛЬНОСТЕЙ...

Влияние семейных ценностей распространяется и на отношения собственников с исполнительным руководством компаний. Отвечая на вопросы: «Насколько формализованы отношения собственников и топ-менеджеров, в том числе с генеральным директором?» и «Существуют ли четко прописанные контракты?» - респонденты отвечали, что для публичных и частных компаний ситуация существенно отличается. Если в публичных компаниях по закону контракт с гендиректором обязателен, он требует одобрения совета директоров и является прозрачным для акционеров, то в семейном бизнесе обычно придерживаются «джентльменских соглашений». Представитель «Мукурутруп Лтд», с которым мы беседовали, говорил, что для него все генеральные директора в его бизнесах - как родственники, и никакого контракта с ними заключать не нужно.

Существуют различия в вопросах вознаграждения топ-менеджеров в компаниях с участием зарубежных инвесторов (которых меньшинство) и в компаниях, состоящих из традиционных семейных бизнесов. В первых практикуется «типовая» западная система вознаграждения, которая делится на долгосрочную, определяемую заключенным контрактом (как правило, на 3 года), и краткосрочную части; последняя является по существу ежемесячной или ежеквартальной зарплатой. В семейных же компаниях принципы вознаграждения, как правило, уникальны, у каждой фирмы - своя, но обычно «без излишеств». Как ответил один из опрошенных, «...поскольку информация о вознаграждении генерального директора открытая и утверждается советом директоров, то особенно не разгуляешься...»

Вопрос о системе контроля на предприятиях респонденты представляли, как правило, без ответа. Так, они не считают необходимым проведение внешнего аудита независимыми аудиторскими компаниями, если того не требует закон. Что является причиной та-

кого поведения - стремление избежать дополнительных расходов или нежелание раскрывать информацию о бизнесе, - выяснить не удалось.

Хотя сегодня в Индии немало корпораций с самым современным менеджментом и даже наличие определенной моды на открытые публичные акционерные компании, сохранение контроля семьи над бизнесом по-прежнему остается приоритетом для многих фирм. Осознание того, что для повышения качества управления (и, соответственно, увеличение прибыльности компании) необходим профессиональный менеджмент, встречается у них довольно редко. Отсюда довольно распространенное нежелание использовать внешние источники роста: займы, банковские кредиты, привлечение капитала «сторонних» инвесторов. Нередко возможность повседневного и скрупулезного контроля деятельности компании приносится в жертву ее динамичному развитию. Показательно также, что большинство индийских компаний ориентируются в основном на внутренний рынок капитала. За границей обычно размещаются акции совместных предприятий со значительным участием иностранцев.

ДОВЕРИЕ К ВЛАСТИ ВЕЛИКО, НО НЕ АБСОЛЮТНО

В ходе опроса респондентам был задан вопрос: «Как бы вы охарактеризовали уровень доверия к власти в обществе?»

Ответы вроде бы однозначно свидетельствуют, что уровень такого доверия высок. Едва ли не единодушно отмечалось, что правительство справляется со своими главными задачами - обеспечивать порядок и создавать благоприятные условия для работы. Показателен тот факт, что в Индии нет оттока капитала из страны, что, безусловно, свидетельствует о доверии индийцев к государству и к своей хозяйственной системе. Но тогда как относиться к ответам тех же респондентов, которые отмечали высокий уровень коррупции в стране? Причем как на национальном, так и на региональном уровнях.

Опрошенным было предложено

выстроить иерархию ценностей, которых они придерживаются. В результате получилась следующая шкала: 1) семейные ценности, 2) религиозные нормы, 3) интересы компании, 4) региональные интересы, 5) национально-государственные интересы. Задавался и такой вопрос: «Для вас более значимы нормы и правила, зафиксированные в документах, или представление о добре и зле, которые отражают ваше мировоззрение?» Полагаю, что всем очевидно: нравственные и этические нормы превалируют над формальными, зафиксированными в документах.

Анализируя все вышесказанное, нельзя не прийти к выводу: вести бизнес в Индии человеку с российским менталитетом (как, впрочем, с американским или европейским) нелегко - в большинстве случаев без «толмача» - высококвалифицированного «переводчика» - не обойтись. Небезынтересно, что индийцы всячески сопротивляются проникновению иностранных специалистов и предпринимателей в их национальные компании. Но никогда не противодействуют и даже приветствуют иностранные инвестиции в свою экономику.

Особое место отводилось вопросам об особенностях национального характера, способствующих или препятствующих предпринимательской деятельности. К национальным чертам, способствующим экономическому процветанию, респонденты относили, прежде всего, особенности мышления в математике, программировании, финансах и бухгалтерии. Отмечалось также, что «индийцы мыслят быстро и обильно».

Индийцы, как и русские, охотно говорят о своих недостатках. Среди последних чаще всего называют: «неумение воплощать в жизнь разработанные модели», «не могут что-то делать тщательно, долго и последовательно». Одной из главных причин неудач и недостаточно быстрого продвижения вперед называлось слишком большое разнообразие религий у этносов и региональных сообществ. Пережитки кастовой системы многие также называли в качестве препятствия более динамичному развитию страны.

А вот представление об осо-

бенностях «индийского пути» в экономике у большинства респондентов смутное. Чаще всего говорили, что это должен быть не «чистый капитализм», как в Америке, и не «рыночный социализм», как в Китае, а «что-то по середине...»

СБЕРЕЖЕНИЕ ТРАДИЦИЙ - УСЛОВИЕ УСПЕШНОГО РАЗВИТИЯ СТРАНЫ

Нельзя сказать, что полученные ответы были для нас совершенно неожиданными.

Из истории известно, что многие традиции современного индийского предпринимательства были заложены еще в глубокой древности. В середине I тысячелетия до н.э. в стране уже существовали протокорпоративные объединения - союзы ремесленников *шрени*. Для этих профессиональных корпораций были характерны высокий уровень самоуправления, а также статус, в чем-то напоминающий современный статус юридического лица⁴.

Конечно, проведенный автором опрос не дает абсолютно исчерпывающую и объективную картину, так как выбор респондентов был в общем случайным, да и не все охотно шли на контакт.

Но кое-какие выводы можно сделать. И главный из них состоит в том, что при определенных обстоятельствах традиционный, даже в чем-то архаичный, уклад может отлично уживаться в рамках одной компании с новейшими управленческими технологиями. Такой «симбиоз» нередко идет на пользу дела, поскольку традиции и новаторство вообще находятся в динамичном единстве, и их оптимальное сочетание как раз и обеспечивает наиболее динамичное и высокоэффективное управление.

¹ OECD Economic Survey of India 2007 // Сайт OECD - <http://www.oecd.org/data-jecd/17/52/39452196.pdf>

² Ibidem.

³ Bombay Stock Exchange Key Statistics // Сайт Бомбейской фондовой биржи - http://www.bseindia.com/about/st_key/list_cap_raised.asp

⁴ См.: Vikramaditya Khanna. The Economic History of the Corporate in Ancient India - http://www/law.harvard.edu/pro-grams/olin_center/corporate_governance/papers/2006sp-Speakers_Paper03_02-21_Khan-na.pdf