

Užsienis. Vaistai nuo korupcijos – valdininkų rotacija

Baltarusijoje vadovu geriau samdyti užsieniečių



► **MAKSIMAS SALAHUBAS**, advokatų kontoros „Sorainen“ partneris Baltarusijoje: „Pasistenkite santykius su vyriausybiniomis institucijomis ir valstybinėmis įmonėmis užmegzti tiesiogiai – su dauguma gana nesunku susisiekti ir dažniausiai jie būna geranoriški sprendžiant verslo problemas, jei esate atkaklūs.“ **HERKAUS MILAŠEVIČIAUS NUOTR.**

leškant vadovo Baltarusijoje kuriamai įmonei geriau samdyti užsieniečių, o ne valdiškose struktūrose dirbusį ir ryšių jose turintį asmenį, nes tokie asmenys dažniausiai neturi vadovavimo privačiai įmonei patirties, neišmano finansų valdymo, o atlygio prašo didelio.

Lietuvoje susiformavo nuomonė, kad sparčią verslo plėtrą Baltarusijoje gali užtikrinti tik glaudūs santykiai su valstybės tarnautojais. Todėl įmonės vadovu reikia skirti buvusį pareigūną arba bent jau asmenį, turintį giminių tarp aukšto rango vyriausybės pareigūnų.

Iš tiesų Baltarusijos valdžia yra centralizuota, o privataus verslo dalis šalyje kol kas menka. Todėl santykiai su vyriausybe ir valstybinėmis įmonėmis yra labai svarbūs.

Gerai santykiai su atitinkamos srities valdžios įstaigomis padeda spręsti įprastus veiklos klausimus, susijusius su licencijų, pažymų gavimu, gamybinių patalpų bei įrangos nuoma.

Tačiau ši lazda turi du galus: nors buvusio vyriausybės pareigūno paskyrimas įmonės Baltarusijoje vadovu duoda naudos, tačiau ją gali nubraukti prastas pačios įmonės valdymas.

Valdininko, ypač tokio, kuris karjeros laiptais kilo sovietinėje santvarkoje, metodai, naudoti vadovaujant savo pavaldiniams ministerijoje, paprastai nepasiteisina privačioje įmonėje. Asmuo iš valstybės tarnybos dažnai yra nepripratęs prie darbo greičio privačioje įmonėje, nesugeba racionaliai valdyti ribotus projektus skirtus išteklius. Jam nelengva priimti didžiulę atsakomybę prieš akcininkus.

Trūksta žinių

Be to, valdininkai dažnai nėra susidūrę su kai kuriais svarbiais verslo aspektais, pavyzdžiui, finansų valdymu. Kita vertus, buvę pareigūnai turi didelių lūkesčių dėl asmeninio atlygio. Dėl šių ir kitų valdininkams būdingų bruožų projektas, kuriam vadovauja toks asmuo, gali įklimpti. Lėšos bus iššvaistytos, o papildomos investicijos gerokai viršys numatytas pradiniame verslo plane.

Baltarusijoje su korupcija kovojama taikant valdininkų rotaciją.

Valstybės tarnautojai, ypač aukštesnio lygio (sričių viršininkai, ministerijų vadovai, prezidento

administracijos pareigūnai), dažnokai keičia veiklos sritis ir net būna paskiriami į kitą administracinį šalies rajoną. Todėl ilgalaikės verslo strategijos negalima grįsti vien santykiškai su konkrečiais valstybės pareigūnais. Be to, besinaudodama konkrečios valstybės tarnautojo parama, įmonė gali įsipainioti ir net nukentėti dėl įvairių biurokratų tarpusavio nesutarimų ir konfliktų.

Taigi nevertėtų pasikliauti vien potencialaus generalinio direktoriaus pažadais, tik dėl to, kad jis 20 m. dirbo ministerijoje. Verčiau reiktų ieškoti ne ryšių vyriausybėje, o vadybos talentų ir dalykiško požiūrio į verslą. Apsvarstykite galimybę samdyti vadovą ne iš Baltarusijos, nes tai jau tapo plačiai taikoma praktika. Atkreipkite dėmesį, kad įmonė su didesnėmis nei 20.000 USD investicijomis dabar jau gali be specialios licencijos (kuriai gauti kartais prireikia nuo 2 iki 6 mėn.) direktoriaus pareigoms priimti užsienio pilietį. Pasistenkite santykius su vyriausybėmis institucijomis ir valstybinėmis įmonėmis užmegzti tiesiogiai – dauguma valstybės tarnautojų Baltarusijoje gal ir neturi išsiugdę tobulos verslo kultūros, bet su jais gana nesunku susisiekti ir dažniausiai jie būna geranoriškai sprendžiant verslo problemas, ypač jei esate atkaklūs. Taip pat akylai nevertėtų pasikliauti Baltarusijos verslininkų pažadais, kad įmonę lydės sėkmė viešuosiuose pirkimuose ar kad bus suburtas klientų ratas.

Patikrinkite savo partnerį: panaršykite viešus šaltinius, pasikalbėkite su vietos verslo konsultantais ir čia veikiančiomis kitų šalių verslo bendruomenėmis (pvz.: Estijos, Vokietijos verslo klubais ir pan.). Neretai padeda ir ambasados (jų skyriai, atsakingi už komercinį bendradarbiavimą). Nedvejodami iš savo potencialių partnerių prašykite su finansais, įmone ir sutartimis susijusių dokumentų – manykite, kad tai tikras jų patikimumo ir jūsų tarpusavio pasitikėjimo išbandymas.

Daro klaidų

Pradiniame verslo etape gali tekti steigti įmonę, kuri ir bus projekto priemonė, pasirūpinti, kad ji taptų Aukštųjų technologijų parko ar laisvosios ekonomikos zonos nare, gauti jai licencijas ir sertifikatus. Visas šias pareigas perleidus Baltarusijos partneriams projektas gali įklimpti, nes vietinis verslas dar neįpratęs savo veikloje sistemingai naudotis profesionalių konsultantų paslaugomis ir neretai padaro reikšmingų klaidų. Pavyzdžiui, nuo 2009 m. sausio mėn. įsigaliojo juridinių asmenų registracijos tvarka, pagal kurią už steigimo dokumentų teisėtumą yra atsakingi tik įmonės steigėjai, o ir registruojančios institucijos nebetikrina, ar tokie dokumentai atitinka įstatymus, kaip kad būdavo seniau.

Dėl šios naujovės Baltarusijoje jau įregistruota nemažai įmonių, kurių akcininkų sudėtį, akcijų skaičių, balsavimo tvarką, o kartais net pačios įmonės egzistavimą būtų galima užginčyti. Tokiais atvejais prarandamas ne tik laikas ir pinigai, bet ir pasitikėjimas partneriu.

Mezgant partnerystę su privačia Baltarusijos įmone laukia sunkios derybos dėl, investuotojų nuomone, nepagrįstų lūkesčių apibrėžiant finansines kompensacijas Baltarusijos partneriui. Yra nemažai pavyzdžių įvairiose verslo srityse (IT, transporto ir logistikos, paslaugų sektoriuje, kai kuriose gamybos įmonėse), kai užsienio ir Baltarusijos partneriai sutardavo daugeliu svarbių klausimų, išskyrus tikrąją vietos įmonės vertę. Ypač daug ginčų kelia įmonės prestižo (skirtumas tarp įmonės turimo turto kainos ir įmonės kainos, angl. goodwill) vertė.

Nors šalims dažnai pavyksta suderinti savo lūkesčius ir įgyvendinti projektus, kartais Baltarusijos partneriai nebūna pakankamai lankstūs, kad sutartų dėl protingo dydžio kompensacijų, ir nusprendžia tęsti veiklą savarankiškai, be užsienio partnerio. Todėl patartina neatidėti šio klausimo derybų pabaigai.