

# ВЕДУЩИЕ ИНДИЙСКИЕ БИЗНЕС-ГРУППЫ

*М.А. Воробьёва*

Московский государственный институт международных отношений (университет)  
МИД России. Россия, 119454, Москва, пр. Вернадского, 76.

*Цель настоящей работы – исследовать процессы эволюции ведущих индийских бизнес-групп в условиях либерализации экономики страны. Показано, что сегодня роль бизнес-групп в индийской экономике определяется высокой долей в ВВП; огромными совокупными активами; существенной долей в экспорте товаров и услуг; активным участием в становлении современной отраслевой структуры, в создании трудоёмких и высокотехнологичных отраслей. Ведущие индийские бизнес-групп активно влияют и на экономические стратегии страны, они стали «локомотивом» интернационализации и транснационализации Индии, основой системы внешнеэкономических акторов, проводниками индийского «экономического чуда» на мировой арене, динамичным сегментом экономического и социального развития современной Индии. Тенденциями развития ведущих индийских бизнес-групп являются постепенная концентрация производства в нескольких ключевых секторах, «горизонтализация» структуры; акционирование предприятий; привлечение на управляющие посты наёмных топ-менеджеров, транснационализация. Однако на фоне указанных изменений ведущие индийские бизнес-группы сохраняют основные традиционные особенности: продолжают в большинстве своём оставаться в собственности основавших их семей; соблюдают тесные кастовые или общинные отношения, составляющие основу их неформальных системообразующих связей; остаются широко диверсифицированными структурами со слабыми межотраслевыми связями. Специфическая национальная амбивалентность ведущих индийских бизнес-групп, сочетание в них традиций и инноваций обеспечивает их высокую жизнеспособность и устойчивость в противоречивой, многоукладной, обременённой кастовыми и конфессиональными пережитками индийской действительности. Делается вывод, что, вопреки доминирующему в экономической литературе мнению, трансформация бизнес-групп в многоотраслевые корпорации западного типа далеко не завершена и в ближайшей перспективе они будут сохранять всё своё своеобразие, присущий им социальный и экономический «колорит».*

**Ключевые слова:** бизнес-группы, форма организации крупного капитала, диверсификация, концентрация, экономика Индии, либерализация, транснационализация, многоотраслевая корпорация.

Интерес мировой общественности к крупному индийскому предпринимательству был инициирован после того, как в 2006 г. индийская компания Mittal в результате серии слияний и поглощений приобрела крупнейшее в Европе производство алюминия – корпорацию Arcelor, а в 2008 г. еще одна индийская компания Tata Motors спасла от банкротства легендарный британский автомобильный концерн Jaguar Land Rover, приобретя его контрольный пакет акций. Эти и другие крупнейшие индийские компании вошли в мировые экономические топ-рейтинги, а бизнес-аналитики и экономисты стали называть их «локомотивами индийского экономического чуда». Подавляющее большинство мгновенно ставших знаменитыми индийских компаний, поддерживающих стратегии глобального расширения, входят в состав крупнейших индийских бизнес-групп, которые традиционно доминируют и на внутреннем рынке страны.

Существует достаточное количество историко-экономических исследований деятельности отдельных, наиболее крупных индийских бизнес-групп, а также многочисленные сравнительные исследования отдельных аспектов их деятельности (чаще всего, финансовых и структуры контроля), это, прежде всего, работы Р. Хазари, Т. Кханы, К. Палепу, С. Дутты, Г. Пирамал, Дж. Саракар [ 3,5, 7, 9-11 ]. Вместе с тем можно констатировать тот факт, что отечественные исследования крупных индийских бизнес-групп практически отсутствуют, хотя для России интерес к исследованию индийских бизнес-групп усиливается тем обстоятельством, что сегодня именно Индия является одним из главных стратегических партнеров РФ, в том числе, и в военно-технической области, а большинство современных оборонных предприятий Индии, как правило, входят в одну из ведущих индийских бизнес-групп.

Бизнес-группа – это особая, но типичная форма организации крупного широко диверсифицированного капитала, возникающая как способ адаптации к условиям несовершенных рыночных институтов на основе долгосрочного объединения юридически независимых компаний с разной степенью автономизации, находящихся под общим стратегическим управлением, которое осуществляется путем прямого или косвенного финансового контроля и неформальных связей.

Становление крупного индийского капитала было обусловлено особыми социально-экономическими условиями колониальной и постколониальной Индии и происходило от торгово-ростовщического капитала и долевого участия в британских управляющих агентствах до создания самостоятельных национальных управляющих агентств и индийских бизнес-групп «первой волны». Несовершенства рынка, многоукладность индийской экономики и традиционные общественные отношения обусловили отличительные особенности индийских

бизнес-групп: 1) высокую степень отраслевой диверсификации; 2) появление трансотраслевых компетенций как конкурентного преимущества, стимулировавшего дальнейшую отраслевую диверсификацию; 3) существование особо сильных неформальных внутренних связей (семейных, кастовых, религиозных, этнических), ставших основой механизма межфирменного кредитования, управления и контроля.

Экономическая политика Индии после обретения страной независимости повлияла на формирование бизнес-групп и во многом определила их экономические стратегии, а её успех (в первую очередь, ускоренная индустриализация) был бы невозможен без их активного участия. Во второй половине XX в. развитие индийских бизнес-групп определилось амбивалентной государственной политикой Индии в отношении крупного национального капитала. Опора на крупный национальный капитал в ходе индустриализации и импортозамещения, государственный протекционизм, сотрудничество с главами ведущих бизнес-групп в разработке первых пятилетних планов способствовали укрупнению бизнес-групп и открыли для них новые перспективы развития. Промышленное лицензирование, валютные, внешнеторговые и кредитные ограничения, неблагоприятная для крупного бизнеса политика в области обеспечения занятости, господдержка мелкого и среднего бизнеса, несоблюдение правовых норм при национализации, коррупция, напротив, ограничили деятельность крупных бизнес-групп, сделали их диверсификацию стихийной, а экономические стратегии – зависимыми от колебаний политического курса Индии. Однако, несмотря на издержки и несовершенство государственной экономической политики, устойчивость и мобильность крупных индийских бизнес-групп позволили им справиться с экономическими вызовами и сохранить своё лидирующее положение в большинстве отраслей индийской экономики до сегодняшнего дня.

Согласно данным аналитической базы данных Prowess, составленной Центром мониторинга индийской экономики, на 2013 г. в Индии было зарегистрировано 2 685 компаний, аффилированных с 584 бизнес-группами [6]. Ведущими считаются те бизнес-группы, которые на сегодняшний день являются наиболее крупными и вносят наиболее значительный вклад в экономику страны. Заметим, что выделение некоторого числа крупных индийских бизнес-групп в качестве ведущих уже само по себе является непростой задачей. Попытки исследователей, аналитиков консалтинговых агентств и экспертов-экономистов ранжировать крупные индийские бизнес-группы в XX-XXI вв. были единичными и ограничивались, как правило, оценкой их размеров, хотя сложная структура и «перекрёстное владение» затрудняет выявление межфирменных связей внутри бизнес-групп, что далеко не всегда позволяет определить

истинный масштаб их деятельности. Однако количественная оценка, основанная только на измерении совокупных активов, представляется недостаточной для определения роли и значения ведущих индийских бизнес-групп в экономике страны и в мировом обмене. Определение бизнес-групп как ведущих с необходимостью предполагает и качественный анализ их деятельности, оценку их вклада в формирование структуры экономики страны, в реализацию модели инклюзивного роста, их влияния на внешние и внутренние экономические стратегии.

По данным различных статистических публикаций в Индии насчитывается от 50 до 73 крупнейших бизнес-групп. Детальному анализу подвергалась лишь первая по размерам двадцатка, а наиболее подробно исследовались такие гиганты, как Tata и Birla. Авторитетный экспертный рейтинг The top 10 Indian business houses выделяет 10 ведущих бизнес-групп по стоимости их чистых активов [13]. В 2009 г. рейтинг возглавила группа Reliance, контрольный пакет акций которой принадлежал Мукешу Амбани, второе и третье место заняли Tata, возглавляемая в то время Ратаном Тагой, и Anil Ambani Reliance Group, возглавляемая младшим из братьев Анилом Амбани. В десятку вошли также бизнес-группы Bharati (крупнейшая в Индии телекоммуникационная сеть Bharati Telecom); WIPRO (принадлежащая семье Премджи, основа бизнеса – ИТ-технологии); Sterlite Vedanta (семейный дом Агарвал – добыча и переработка различных природных ресурсов); строительная компания DLF Singh Group; группы компаний Om Prakash Jindal, Adani Group (экспортно-импортные операции и строительство портов). Замыкала рейтинг Aditya Birla, контролирующая основные производственные активы крупнейшей в Индии группы Birla после её распада в 1980-е – 1990-е гг.

Основной интерес исследователей современных индийских бизнес-групп сосредоточен на проблеме адаптации этой традиционной формы организации крупного диверсифицированного капитала к процессам либерализации индийской экономики, на процессах их трансформации. Несомненно, что в настоящее время *ведущие индийские бизнес-группы претерпевают изменения в направлениях и характере отраслевой диверсификации, в организационной структуре, в моделях управления.*

С начала проведения либеральных реформ ведущие бизнес-группы осуществляли крупномасштабные инвестиции в создание целых отраслей современной промышленности: автомобилестроение, нефтехимию, телекоммуникационные услуги, фармацевтику, высокие технологии и аутсорсинг, которые в совокупности приносят более 80% доходов от экспорта товаров и услуг Индии [4]. Подобно тому, как ещё до обретения Индией независимости ведущие бизнес-группы обеспечили первые национальные мощности в области чёрной металлургии

(Tata Steel), цветной металлургии (Hindalco, принадлежит Birla), текстильной промышленности (Bombay Dyeing, принадлежит Wadia Group), а после независимости – первое национальное производство синтетических волокон и пластмасс (завод Паталанга, 1977 г., принадлежит группе Reliance Industries), сегодня ведущие индийские бизнес-группы участвуют в ускоренном развитии производства средств производства, составляющих основу отраслевой структуры современной экономики Индии. И сегодня почти 70% производства в отрасли высоких технологий приходится на деятельность ведущих бизнес-групп [16].

Адаптация ведущих бизнес-групп к новым экономическим реалиям Индии, возникшим в 80-90-е годы прошлого века в процессе либерализации её экономики, происходила по-разному. Конкурентные преимущества получили, в первую очередь, те бизнес-группы, которые уже обладали активами в создающихся высокотехнологичных отраслях. Примером удачного стратегического планирования отраслевой диверсификации служит Tata Group, руководство которой сумело оценить перспективы высоких технологий и еще в 1968 г., задолго до либерализации, основало первую тогда в Индии компанию в области программирования и высоких технологий Tata Consultancy Services. Уже в начале двухтысячных годов Tata Consultancy Services вошла в десятку ведущих ИТ-компаний мира с совокупным доходом, превышающим 1 млрд долларов [19, с. 156] и сегодня занимает второе место в Индии в своей отрасли [8]. Значительные конкурентные преимущества от ИТ-бума, наступившего в Индии в конце 1980-90х гг. получила также компания Wipro, традиционно занятая в агропромышленной сфере и торговле, а середины 1970-х гг. начавшая ребрендинг вокруг новой базовой отрасли – производства компьютерных хардверов и программного обеспечения. С 1995 г. компания Wipro первой приступила к выполнению заказов для иностранных гигантов Intel и Microsoft и вошла в тройку ИТ-компаний Индии по объёмам чистой прибыли [8].

Ещё один сектором, открывшимся в результате экономической либерализации страны, стали гражданские авиаперевозки. В 1994 г. с введением Закона о разрешении частных инвестиций в области гражданской авиации возможность расширения и инвестиций в эту сферу использовала бизнес-групп United Breweries, возглавляемая семьёй Малая и занимавшаяся в основном розничной торговлей, производством бытовых товаров и алкогольной продукции. В составе этой группы была создана компания Kingfisher Airlines, ставшая лидером гражданских авиаперевозок.

Новые возможности появились и для тех ведущих индийских бизнес-групп, которые сотрудничали с иностранным капиталом, вели бизнес в сферах экспортно-импортных операций, производства и дистрибуции алкогольной

## ■ Мировая экономика

продукции, табака, а также гостиничного бизнеса (Indian Tabaco Group - ITC), телекоммуникаций и связи (Bharati), розничной торговли (Godrej и Biyani). Преимущества от введенного еще при Р. Ганди стопроцентного освобождения от налога на прибыль для экспортёров и от постепенного ослабления валютных ограничений смогли получить те бизнес-группы, которые использовали возможности транснационализации. Примером является бизнес-группа Adani, созданная в 1989 г.

Надежным инструментом мобилизации капитала для ведущих бизнес-групп стал фондовый рынок. Так, рыночная капитализация группы Reliance только за 1992-1994 гг. увеличилась в 10 раз [14, 15]. Reliance стала первой индийской компанией, которая укрепив свои позиции на местном рынке ценных бумаг, в 1992 г. вышла и на мировой рынок депозитарных расписок.

Однако не все крупнейшие бизнес-группы смогли адаптировать свои стратегии развития к новым экономическим условиям. В ряде случаев и без того болезненный поиск новых стратегий для них осложнялся разделом активов между членами основанной группы семьи. Так, в 1990-х - начале 2000-х гг. от раздела серьёзно пострадала бизнес-группа Birla, долгое время оспаривавшая первенство с Tata Group и давшая стране первый завод по производству алюминия Hindalco, а также первый крупнейший завод по производству цемента Indian Rayon (в настоящее время - Grasim). Сильно ослабились позиции и тех бизнес-групп, которые сделали основную ставку на сохранение традиционных производств: Mafatlal Group, Lalbhai Group (производство тканей), Modi (текстильное производство). Они потеряли передовые позиции в рейтинге ведущих корпораций, а входящие в них компании перестали быть лидерами своих отраслей.

Изменилась степень «открытости» ведущих бизнес-групп Индии. Большинство из них сегодня акционируют свои предприятия, но при этом сохраняют не акционированную управляющую компанию (как правило, головной траст). Одним из немногих исключений стала крупная бизнес-группа Essar, принадлежащая братьям Руйя, которая в начале 2000-х гг. разместила на Бомбейской фондовой бирже акции своего управляющего инвестиционного фонда. Существуют и ведущие бизнес-группы, которые не выпускают акции своих компаний в открытое обращение (яркий пример тому - крупнейшая широко диверсифицированная бизнес-группа Goenka, принадлежащая одноименной семье и имеющая предприятия в сферах от нефтепереработки до телекоммуникационных услуг и СМИ). В условиях индийского фондового бума, который наступил с начала 2000-х гг., закрытые бизнес-группы уменьшают свои возможности в привлечении инвесторов, зато гарантируют себе большую свободу внутренних маневров, в том числе, и в области «полулегальных» практик

«туннелирования» и «спасения слабых» предприятий (propping).

Несмотря на сохраняющуюся широкую диверсификацию ведущих бизнес-групп, всё более заметной становится тенденция на постепенную концентрацию их производства в нескольких ключевых секторах. Так, за исключением, пожалуй, двух старейших бизнес-групп Tata и Birla, доля «флагманских» отраслей в совокупных активах ведущих бизнес-групп неуклонно растет. Например, для бизнес-группы Reliance с 1991 по 2010 гг. доля нефтепереработки выросла с 50% до 85,3% [19, с.308]. Для некоторых ведущих бизнес-групп, входящих в десятку рейтинга «Экономик таймс», доля корневого сектора превышает 90% (для Om Prakash Jindal, например, - это производство горячекатаных рулонов, а для Vedanta Resources - добыча и переработка цветных металлов). Это означает, что *некоторые из ведущих бизнес-групп постепенно переходят от диверсификации к концентрации производства.*

Одновременно наблюдается *постепенная «горизонтализация» структуры ведущих бизнес-групп*, в то время как для большинства из них традиционной является более сложная иерархическая, или пирамидальная структура. Горизонтальная структура удобнее с точки зрения управления и с точки зрения уменьшения нагрузки на топ-менеджеров, «прозрачнее» для контроля над предприятиями группы.

Модернизация происходит и в управленческой сфере. Если в 1937 г. в руководстве индийских бизнес-групп присутствовало всего 25% профессиональных менеджеров-индийцев, получивших первоклассное образование в европейских вузах [18, с. 9], то сегодня 99% топ-менеджеров индийских компаний являются профессионалами, имеющими, как правило, техническое или естественнонаучное образование и дополнительно диплом ведущего индийского или иностранного вуза по экономике или бизнесу. При этом, как правило, проводится разделение между профессиональными исполнительными директорами, топ-менеджерами, принимающими стратегические решения, и почетными директорами, которые имеют лишь представительские функции.

Однако следует констатировать: несмотря происходящие изменения большинство ведущих бизнес-групп сохраняют основные традиционные свойства. Во-первых, *они продолжают оставаться в собственности основанных их семей*, которые, как правило, по-прежнему владеют лишь ограниченными долями основного капитала в аффилированных фирмах. Так, в бизнес-группе «Тата» при очень широкой диверсификации доля головного траста в аффилированных компаниях не превышает 30% [19]. Весьма высока доля семьи в бизнес-группах Reliance Industries (47%) и Anil Ambani Reliance Group (66,19%) [19].

*Крайне широкой остается и диверсификация ведущих индийских бизнес-групп.* В XXI в.

они всё ещё представляют собой объединения компаний в различных, часто несвязанных, производственных и непроизводственных отраслях. Для экономики Индии не единичны случаи, когда бизнес-группа одновременно управляет, например, компаниями в сфере производства ликеро-водочной продукции и авиаперевозок (Kingfisher), производства цемента и телекоммуникаций (Birla), автомобилестроения и розничной торговли продуктами питания (Vajaj) и т.д. При этом некоторые входящие в бизнес-группу компании могут сами по себе быть достаточно крупными корпорациями с большим количеством дочерних производств, в том числе, и трансграничных.

Сохраняются и традиционные практики управления ведущими индийскими бизнес-группами. Речь о системе «гадди», принятой в торгово-ростовческих кастах Индии [19, с. 210], которая предполагает единого руководителя и практически единоличное принятие решений на всех уровнях управления. И сегодня контроль подавляющего большинства операций группы со стороны собственника продолжает оставаться практически тотальным, хотя и не всегда прямым. Существующая практика «перекрёстного представительства» в советах директоров позволяет контролировать даже те предприятия, где собственник является миноритарием с точки зрения доли капитала. До 65% директоров ведущих индийских бизнес-групп являются т.н. «занятыми» («busy directors»), что означает, что они одновременно входят в состав нескольких советов директоров [19, с. 311].

Кроме того, ведущие индийские бизнес-группы даже в своих зарубежных подразделениях до сих пор редко приглашают к управлению иностранных топ-менеджеров. Среди наиболее крупных бизнес-групп есть только несколько примеров, где к управлению привлечены иностранные руководители высшего звена, среди которых Vedanta Group [21]. В 85% случаев директорами в компаниях бизнес-группы продолжают оставаться т.н. «инсайдеры», принадлежащие к семье-собственника или тесно связанные с ней [19, с.311].

Несмотря на запрет кастовых практик и общинности на государственном уровне, *тесные кастовые общинные отношения продолжают составлять основу системообразующих неформальных связей внутри ведущих бизнес-групп*. Их советы директоров и состав топ-менеджеров, как правило, включают представителей «титупной» общины. Подавляющее большинство ведущих бизнес-групп Индии управляются представителями традиционных торгово-ростовческих каст. К ним принадлежат, в первую очередь, марвари (бизнес-дома Birla, Hinduja, Ruia, Goenka, Bajaj, Mittal, Biyani). Следующей по важности с точки зрения создания крупнейших бизнес-групп этнической группой являются парсы (Tata Group, Wadia Group, владеющая крупнейшим в Индии производством текстиля).

Несколько ослабевает в настоящее время роль в деятельности ведущих бизнес-групп религиозно-этнической группы джайнов (ещё одного традиционного «бизнес-сообщества»), поскольку старейшие бизнес-дома представителей этой общины, например, Dalmia-Sahu-Jain, Lalbhai и некоторые другие, с 1990-х гг. перестали играть заметную роль в экономической жизни Индии, и большинство из них претерпело множественные разделы.

Одновременно с этим увеличилась роль тех религиозно-этнических общин и каст, которые прежде не играли заметной роли в формировании бизнес-групп в силу своего очень высокого или, наоборот, слишком низкого социального статуса. Например, самой высокой в Индии варны брахманов (бизнес-группа Kirloskar ведущая в производстве компонентов для автомобильной промышленности и электроники, и Vedanta Resources, ведущая в разработке природных ресурсов), сикхов (группа Oberoi, владеющая люксовой гостиничной сетью), кшатрий (Mahindra&Mahindra, гиганты в области автомобилестроения и сферы услуг). Пореформенная Индия открыла широкие предпринимательские возможности и для мусульман. Так, мусульманин А. Премджи руководит второй по величине в Индии бизнес-группой в области высоких технологий и аутсорсинга Wipro. Ещё один мусульманин из Гуджарата А. Хамид основал группу компаний в области фармацевтики и здравоохранения Cipla, которая сегодня входит в сотню ведущих фармацевтических гигантов мира [2].

Если обратиться к проблеме жизнеспособности (устойчивости) крупных индийских бизнес-групп как особой формы организации крупного капитала в условиях либерализации рынка, то среди индийских экономистов, занимающихся исследованием бизнес-групп, нет единства мнений по этому вопросу. Действительно, как было показано выше, многие ведущие бизнес-группы с начала либерализации индийской экономики стремятся совершенствовать свою организационную структуру, унифицировать её по западным образцам, создать современную модель управления, основанную на профессиональном менеджменте и открытости, при этом связи бизнес-групп с основавшими их семьями ослабевают по мере их модернизации и вестернизации. Однако означает ли это, что бизнес-группы как основная форма организации крупного капитала в Индии, должна исчезнуть, уступив место более его институционализированным формам? Иными словами, каковы перспективы развития ведущих индийских бизнес-групп?

Большая часть историко-экономических работ, в том числе, такие известные, опираются на теорию А.Д. Чандлера о необходимой победе хорошо организованного «менеджерского предприятия» со стройной структурой управления над неформальными традиционными формами, такими как бизнес-группа [1]. Некоторые ис-

---

## ■ Мировая экономика

---

следователи полагают, что в процессе эволюции бизнес-групп они как форма адаптации традиционного индийского семейного бизнеса к реалиям колониальной экономики постепенно перерождаются в чандлеровскую «многоотраслевую фирму» на протяжении всей второй половины двадцатого века [19, с. 194-195]. Другие историки экономики, такие как Г. Пирамал и С. Трипати, указывают на жизнеспособность бизнес-групп, о чём свидетельствует их успешное функционирование в либерализующейся экономике Индии [9,10,20]. Известный исследователь роли кастового строя в индийском бизнесе Х. Дамодаран утверждает, что бизнес-структуры в современной Индии зачастую продолжают основываться именно как бизнес-группы, а не как многоотраслевые корпорации [3].

Исследуя жизнеспособность ведущих индийских бизнес-групп в сравнении с бизнес-группами других развивающихся стран, переходящих в эшелон «экономических лидеров» (Республика Корея в 1980-е гг., Израиль, Чили), группа ученых Гарварда во главе с профессором Т. Кханной задаются вопросом: какие ресурсы адаптации существуют у бизнес-групп на современном этапе? И приходят к выводу, что далеко не всегда бизнес-группы исчезают по мере развития современной рыночной системы. Для некоторых стран (например, Республика Корея) трансформация бизнес-групп («чеболей») в другие формы крупного капитала занимает длительное время, а для других (Индия, Израиль, Чили)

ведущие бизнес-группы продолжают оставаться «локомотивами» экономического роста и по сей день [9- 11].

Подведем итоги. Ведущие индийские бизнес-группы в условиях либерализации экономики страны претерпели значительные изменения в степени и направлениях отраслевой диверсификации, в организационной структуре, в моделях управления. Однако большинство из них сохраняет основные традиционные свойства (принадлежность семье; широкую диверсификацию; неформальные семейные, общинные или этно-конфессиональные внутренние связи; сочетание прямых и непрямых механизмов контроля за аффилированными предприятиями) и обладают жизнеспособностью – качеством, сочетающим устойчивость к изменениям и мобильность, позволяющим им в течение десятилетий быть экономически успешными. Несмотря на существующее среди специалистов мнение, что крупные бизнес-группы со временем должны эволюционировать в другие, более институализированные формы крупного капитала, анализ жизнеспособности и рентабельности ведущих индийских бизнес-групп позволяет определить как вероятную и другую возможность их развития – не трансформацию в многоотраслевые корпорации западного типа, а сохранение их как особой «восточной» формы организации крупного капитала на фоне адаптации к новым экономическим условиям.

### Список литературы

1. Chandler A. D., Hikino, T. Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism. Cambridge: Belknap Press, 1990. 94 p.
2. Cipla New Ventures [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cipla.com/en/investor-information/annual-report-and-chairman-s-speech.html?view=list&id=2> (дата обращения 15.03. 2016).
3. Damodaran H. India's New Capitalists: Caste, Business and Industry in a Modern Nation. N.- Y.: Palgrave Macmillan, 2008. 341 p.
4. Directorate General of Foreign Trade [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://dgft.gov.in> (дата обращения 01.03.2016).
5. Dutta S. Family Business in India. New Delhi: Response books, 1997. 272 p.
6. Forbes India Magazine [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://forbesindia.com/lists/india-rich-list-2015/1513/1> (дата обращения 29.03 2016).
7. Hazari R.K. The Corporate Private Sector: Concentration Ownership and Control. Bombay: Asia Publishing House, 1966. 242 p.
8. Investor FAQs. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.tcs.com/investors/Pages/default.aspx> (дата обращения 12.03.2016).
9. Khanna T., Palepu K. Is Group affiliation Profitable in Emerging Markets? An Analyses of Diversified Indian Business Groups // Journal of Finance. 1999. № 55(2). Pp. 867-891.
10. Khanna T., Palepu K. Why Focused Strategies May Be Wrong For Emerging Markets // Harvard Business Review. 1997. № 75 (4). Pp. 41-51.
11. Khanna T., Yafeh Y. Business Groups in Emerging Markets Paragons or Parasites // Journal of Economic Literature. 2007. №. 35. Pp. 331-379.
12. Leff N.H. Industrial Organization and Entrepreneurship in the Developing Countries. The Economic Groups // Economic Development and Cultural Change. 1978. № 26(4). Pp. 661-75.
13. Market Stats Live [Электронный ресурс]. The Economic Times. Режим доступа: <http://economictimes.indiatimes.com/indias-top-10-business-houses/slideshow/5025498.cms> (дата обращения 07.03. 2016).

14. Piramal G. Business Legends. New Delh: Penguin Books, 1998. 654 p.
15. Piramal G. Business Maharajas. New Delhi: Penguin Books, 1997. 631 p.
16. Prowess [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://prowess.cmie.com/> (дата обращения 02.04.2016).
17. Sarkar J., Sarkar S. Large Shareholder Activism in Corporate Governance in Developing Countries: Evidence from India // International Review of Finance. 2000. Vol. 1. No. 3. Pp. 161-194.
18. Smith-Doerr L., Powell W. Networks and Economic Life // The Handbook of Economic Sociology. Princeton: Russell Sage Foundation and Princeton University Press, 2003. 487 p.
19. The Oxford History of Contemporary Indian Business. Oxford: Oxford University Press, 2013. 320 p.
20. Tripathi D. Business Houses in Western India: A Study in Enterpreneurial Response, 1850-1956. New Delhi: South Asia Books, 1990. 361 p.
21. Vedanta Resources – Latest News & Press Releases [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.vedantaresources.com/investor-relations.aspx> (дата обращения 01.04.2016).

#### Об авторе

**Воробьева Мария Александровна** – аспирант кафедры мировой экономики МГИМО МИД России.  
E-mail: mashunafanasyeva@gmail.ru.

## LEADING INDIAN BUSINESS-GROUPS

**M.A. Vorobyeva**

Moscow State Institute of International Relations 76, Vernadsky av., 119454 Moscow, Russia.

**Abstract:** *The goal of this paper is to investigate the evolution of the leading Indian business-groups under the conditions of economical liberalization. It is shown that the role of modern business-groups in the Indian economy is determined by their high rate in the gross domestic product (GDP), huge overall actives, substantial pert in the e[port of goods and services, as well as by their activities in modern branch structure formatting, and developing labor-intensive and high-tech branches. They strongly influence upon economical national strategies, they became a locomotive of internationalization and of transnationalization of India, the basis of the external economy factor system, the promoters of Indian "economical miracle" on the world scene, and the dynamical segment of economical and social development of modern India. The tendencies of the development of the leading Indian business groups are: gradual concentration of production in few clue sectors, "horizontal" structure, incorporation of the enterprises into joint-stock structure, attraction of hired top-managers and transnationalization. But against this background the leading Indian business-groups keep main traditional peculiarities: they mostly still belong to the families of their founders, even today they observe caste or communal relations which are the basis of their non-formal backbone tides, they still remain highly diversificated structures with weak interrelations. Specific national ambivalence and combination of traditions and innovations of the leading Indian business-groups provide their high vitality and stability in the controversial, multiform, overloaded with caste and confessional remains Indian reality. We conclude that in contrast to the dominant opinion transformation of these groups into multisectoral corporations of the western type is far from completion, and in the nearest perspective they will still possess all their peculiarities and incident social and economical "colouring".*

**Key words:** business-groups, forms of big corporations, diversification, concentration, liberalization, transnationalization, Indian economy, multi-branch corporation.

#### References

1. Chandler A. D., Hikino T. Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism. Cambridge, MA: Belknap Press, 1990. 94 p.
2. Cipla New Ventures. Available at: <http://www.cipla.com/en/investor-information/annual-report-and-chairman-s-speech.html?view=list&id=2> (Accessed 15.03.2016).
3. Damodaran H. India's New Capitalists: Caste, Business and Industry in a Modern Nation. New York, Palgrave Macmillan, 2008. 341 p.
4. Directorate General of Foreign Trade. Available at: <http://dgft.gov.in>, (Accessed 01.03.2016).
5. Dutta S. Family Business in India. New Delhi, Response books, 1997. 272 p.

---

■ **Мировая экономика**

---

6. Forbes India Magazine. Available at: <http://forbesindia.com/lists/india-rich-list-2015/1513/1> (Accessed 29.03.2016).
7. Hazari R.K. The Corporate Private Sector: Concentration Ownership and Control. Bombay, Asia Publishing House, 1966. 242 p.
8. Investor FAQs. Available at: <http://www.tcs.com/investors/Pages/default.aspx> (Accessed 12.03.2016).
9. Khanna T, Palepu K. Why Focused Strategies May Be Wrong For Emerging Markets. Harvard Business Review, 1997, vol. 75, no. 4, pp. 41-51.
10. Khanna T., Palepu K. Is Group affiliation Profitable in Emerging Markets? An Analyses of Diversified Indian Business Groups. Journal of Finance, 1999, vol. 55, no. 2, pp. 867-891.
11. Khanna T., Yafeh Y. Business Groups in Emerging Markets. Paragons or Parasites. Journal of Economic Literature, 2007, no. 35, pp. 331-379.
12. Leff N.H. Industrial Organization and Entrepreneurship in the Developing Countries. The Economic Groups. Economic Development and Cultural Change, 1978, vol. 26, no. 4, pp. 661-75.
13. Market Stats Live-Markets. The Economic Times. Available at: <http://economictimes.indiatimes.com/indias-top-10-business-houses/slideshow/5025498.cms> (Accessed 07.03.2016).
14. Piramal G. Business Legends. New Delhi, Penguin Books India, New Delhi, 1998. 654 p.
15. Piramal. G. Business Maharajas. New Delhi, Penguin Books, 1997. 631 p.
16. Prowess. Available at: <https://prowess.cmie.com/> (Accessed 02.04.2016).
17. Sarkar J., Sarkar S. Large Shareholder Activism in Corporate Governance in Developing Countries: Evidence from India. International Review of Finance, 2000, vol. 1, no. 3, pp. 161-194.
18. Smith-Doerr L., Powell W. Networks and Economic Life. The Handbook of Economic Sociology. Princeton, Russell Sage Foundation and Princeton University Press, 2003. 487 p.
19. The Oxford History of Contemporary Indian Business. Oxford, Oxford University Press, 2013. 320 p.
20. Tripathi D. Business Houses in Western India: A Study in Enterpreneural Response, 1850-1956. New Delhi, South Asia Books, 1990. 361 p.
21. Vedanta Resources–Latest News & Press Releases. Available at: <http://www.vedantaresources.com/investor-relations.aspx>, (Accessed 01.04.2016).

**About the author**

**Vorobyeva Maria Alexandrovna** – postgraduate student at the World economy Department of the Moscow State University of International Relations. E-mail: [mashunafanasyeva@gmail.ru](mailto:mashunafanasyeva@gmail.ru).