



# Ведение бизнеса в Индии: государственная поддержка и специфика работы 23 сентября 2023 года

**Московский государственный университет  
Факультет государственного управления  
Совместный научно-практический семинар  
программы МВА «Управление взаимодействием бизнеса и государства»,  
Клуба выпускников программы МВА ФГУ МГУ,  
кафедры стратегического планирования и экономической политики  
<https://spa.msu.ru/dpo/professionalnaya-perepodgotovka/master-of-business-administration-mba/>**



Торговое представительство  
Российской Федерации в  
Республике Индия



**Грива**  
Евгений Владимирович

Заместитель Торгового представителя  
Российской Федерации в Республике Индия

экс-Генеральный директор «SIBUR Petrochemical  
India» и член Совета директоров «Reliance Sibur  
Elastomers»



С апреля 2022 – Заместитель Торгового представителя РФ в Индии.

## Образование

Высшее: Московский педагогический государственный университет (история), Академия внешней разведки (международные отношения).

Профессиональная переподготовка: ИПК РАНХиГС – 3 программы: 1. управление персоналом; 2. государственное и муниципальное управление, 3. стратегический менеджмент.

Кандидат психологических наук (Государственный университет управления)  
MBA (Rajasthan University, India).

**Карьера**: руководитель экономической секции и пресс-атташе Посольства РФ в Пакистане, заместитель генерального директора/директор по персоналу и организационному развитию, взаимодействию с органами государственной власти (GR) – «Сибирский берег», «Linde Gas Rus», «Росводоканал» (член правления), дивизион «Сибура» (член расширенного Правления), «Газпромнефть – региональные продажи», «Полюс Строй». Генеральный директор SIBUR Petrochemical India и член Совета директоров Reliance Sibur Elastomers (2012-2016) – Индия.

**Дополнительно**: член Академического совета программы "Бизнес в Южной Азии" Высшей школы экономики, экс-заведующий кафедрой в Финансовом университете при Правительстве РФ, профессор бизнес-практики в Shankara Group of Institutes, эксперт по Индии Евразийской Экономической Комиссии, автор книги об Индии "Волшебная Индия, или как жить и управлять людьми в этой стране", член Экспертного совета проекта "Горизонт - 2040", реализуемого АНО "АСИ" и "Российским экспортным центром" по поручению Правительства РФ - разработка международной торгово-экономической стратегии России до 2040 года.

# СОДЕРЖАНИЕ ВЕБИНАРА



- 1** *Индия с точки зрения кросс-культурного менеджмента*
- 2** *Бизнес-кейсы российских компаний - успех и неудачи*

# ГОРЯЧИЕ НОВОСТИ



- ✓ Air India разместила заказ на 470 самолетов: 250 Airbus (40 широкофюзеляжных A350 и 210 узкофюзеляжных A320neo) и 220 Boeing (10 широкофюзеляжных B777X, 20 широкофюзеляжных B787 и 190 узкофюзеляжных B737MAX). Это сделка станет крупнейшим в мире единовременным приобретением воздушных судов – ориентировочная стоимость – 70 млрд долл. США. Первые самолеты поступят во второй половине 2023 года.
- ✓ Американский бизнесмен индийского происхождения Аджай Банга был назначен на должность президента Всемирного банка.
- ✓ Число стартапов в Индии увеличилось с 445 в 2016 году до 86 713 в 2022-м.
- ✓ Нефтеперерабатывающие заводы Индии переработали рекордное количество нефти за первое полугодие. Загрузка мощностей нефтеперерабатывающих заводов страны выросла со 104,39 % в декабре до более 108 % к лету. При этом крупнейшая нефтеперерабатывающая компания Индии Indian Oil Corp. работает на 109,97 % мощности
- ✓ Трансмашхолдинг и Rail Vikas Nigam Limited подписали соглашение о поставке вагонов и последующем сервисном обслуживании в течение 35 лет, что является самой крупной сделкой в истории железных дорог
- ✓ Индия и США заключили соглашения о ремонте американских военных кораблей и совместном производстве реактивного двигателя F414 в Индии, подготовке совместного пилотируемого полета в космос (также 23-24 августа космический аппарат Чандраян-3 совершит посадку на Южном полюсе Луны).

# СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА СОВРЕМЕННЫЙ ОБЛИК СТРАНЫ



1947



Завоевание  
независимости

1948  
1965  
1971



Индо-пакистанские  
войны

1950



Принятие  
Конституции Индии

1962



Индийско-китайская  
война

Важно учитывать наличие в истории следующих предваряющих периодов становления нации:  
ведический период (индоарии), мусульманское завоевание, британская колонизация

# ОСНОВНЫЕ ИТОГИ РАЗВИТИЯ ИНДИИ В 90-Е ГОДЫ



- ✓ **Либерализация экономики**
- ✓ **Поощрение частной инициативы**
- ✓ **Отмена ограничений для участия частного бизнеса в ряде стратегических сфер экономики**
- ✓ **Отмена лицензирования внешнеэкономической деятельности**
- ✓ **Развитие конкурентной среды**
- ✓ **Достижение высоких темпов экономического развития**

Если в 70-е — 80-е гг. среднегодовой рост ВВП составлял 4,4%, то в 90-е он вырос на 1% (до 5,4%), что заложило основу для ещё более впечатляющего роста (до 8,8% годовых) в период 2000-2010гг  
Многие называют это «экономическим чудом»



Индия де-факто стала членом ядерного клуба

# СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА СОВРЕМЕННЫЙ ОБЛИК СТРАНЫ



1998



Ядерные испытания  
в Индии и Пакистане

2009



Создание БРИК  
(впоследствии –  
БРИКС)

2014



Приход к власти  
правительства  
Бхаратия джаната  
парти во главе  
с Нарендрой Моди

2019-2022



Современное  
состояние

# ПЕРЕМЕНЫ ВО ВНУТРЕННЕЙ ПОЛИТИКЕ



На выборах 2014 года убедительную победу одержал Народно-демократический альянс во главе с Бхаратия джаната парти (БДП)  
Премьером стал лидер БДП Нарендра Моди

## Основные принципы политики БДП

- ✓ хиндутва – строгое следование канонам религии индуизма
- ✓ всемерное поощрение использования языка хинди во всех сферах жизни общества в противовес английскому – но для внутреннего потребления
- ✓ лозунг «Индия в первую очередь» (India First)
- ✓ многовекторность внешней политики (начавшаяся, впрочем, раньше)



# ПЕРЕМЕНЫ ВО ВНУТРЕННЕЙ ПОЛИТИКЕ



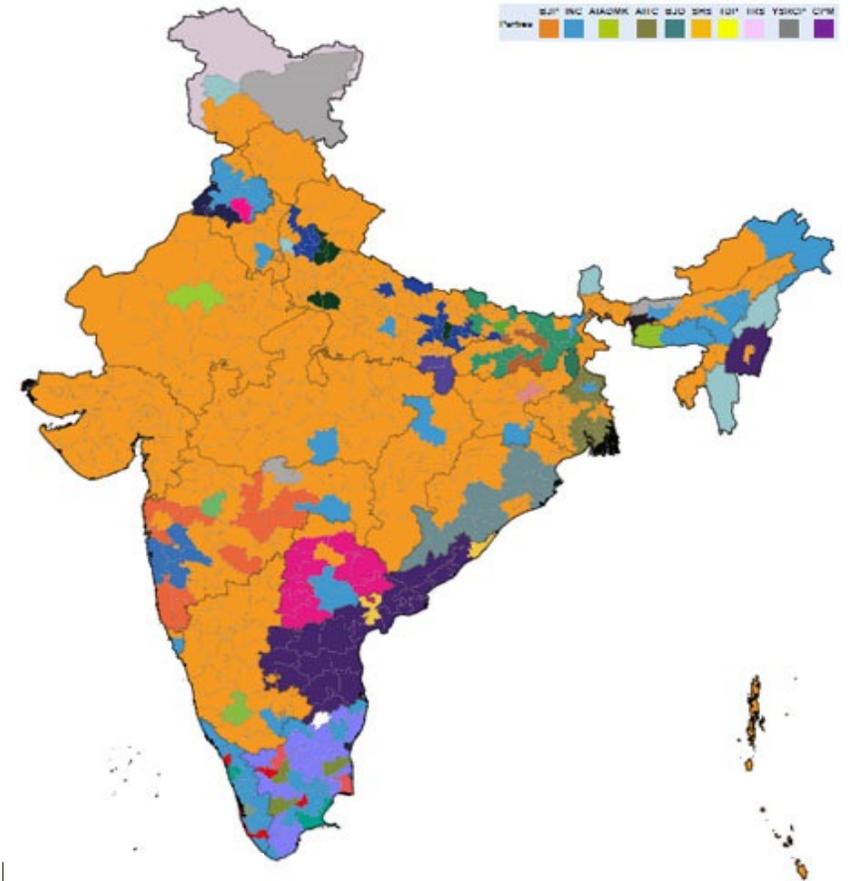
Выборы 2019 года принесли ещё более убедительную победу БДП



Однако электоральная карта показывает, что, закрепив свои позиции в центре (прежде всего, в хиндиязычных регионах), БДП показала слабый результат на окраинах



В условиях этнической, языковой, религиозной и иной разнородности общества это чревато возникновением противостояния по оси «центр – регионы»



# ВНЕШНЕПОЛИТИЧЕСКИЙ СТАТУС ИНДИИ



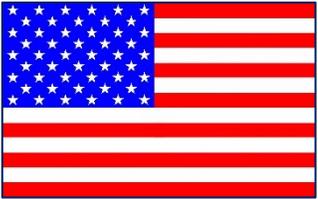
## ЧЛЕНСТВО В ОСНОВНЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ И ОБЪЕДИНЕНИЯХ:

- 1 Организация Объединенных Наций (ООН):** В 2021-2022 гг. Индия занимала пост непостоянного члена Совета Безопасности. Индия выступает за реформу органа, с целью добиться увеличения числа постоянных членов и стать одним из них. По состоянию на сегодняшний день, Индия участвует в семи миротворческих миссиях ООН
- 2 G20:** 1 декабря 2022 г. Индия стала председателем группы, а также приняла встречу глав МИД стран-членов. В период председательства Нью-Дели проведет более 200 встреч в рамках группы
- 3 БРИКС:** 2021 г. прошел под председательством Индии. По его итогам была принята Делийская декларация, где подтвердилась решимость стран бороться с пандемией COVID-19, углублять партнерство по вопросам политики и безопасности, экономики и культуры
- 4 Шанхайская организация сотрудничества (ШОС):** Индия присоединилась в 2017 г. совместно с Пакистаном, что, по мнению экспертов, может препятствовать плодотворной работе организации. Индия использует свое членство здесь с целью наращивания экономического сотрудничества со странами-участницами
- 5 Четырехсторонний диалог по безопасности (QUAD):** посредством участия в объединении Индия стремится усилить свой военно-морской потенциал в Индо-Тихоокеанском регионе. В 2021 г. Дели принял первую личную встречу Министров иностранных дел стран-участниц

# ВНЕШНЕПОЛИТИЧЕСКИЙ СТАТУС ИНДИИ



## ОСОБЕННОСТИ ОТНОШЕНИЙ С ОСНОВНЫМИ ПАРТНЕРАМИ



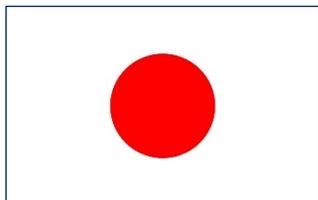
**Соединенные Штаты Америки:** Индия стремится укрепить свое стратегическое партнерство с Соединенными Штатами. Несмотря на давление со стороны США, Индия не меняет свою позицию в отношении к России на фоне Украинского кризиса



**Россия:** Партнерство Индии с Россией остается ключевым элементом ее внешней политики. Индия не поддерживает антироссийские санкции, кроме того, наращивает свой импорт из России. По последним данным, Россия вошла в пятерку торговых партнеров Индии



**Китай:** Отношения с Китаем в последние годы были сложными, отмеченными как сотрудничеством, так и конкуренцией. Борясь за влияние в регионе, Индия балансирует в отношениях с Китаем, в том числе для выстраивания новых логистических цепочек



**Япония:** Индия углубляет стратегическое партнерство с Японией в Индо-Тихоокеанском регионе. Страны сотрудничают в таких областях, как оборона, инфраструктура и технологии, и работают над укреплением региональной безопасности и стабильности

# ВНЕШНЕПОЛИТИЧЕСКИЙ СТАТУС ИНДИИ



## ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ ВО ВНЕШНЕЙ ПОЛИТИКЕ

- 1 Индо-Тихоокеанский регион:** в последние годы внешняя политика Индии сместилась в сторону данного региона. Индия взаимодействует со странами региона, в том числе с США, Японией и Австралией (блок QUAD), в целях укрепления региональной безопасности и стабильности. Также в 2019 г. была принята «Инициатива по Индо-Тихоокеанскому» (The Indo-Pacific Oceans Initiative) с целью обеспечения морской безопасности, охраны и устойчивости в Индо-Тихоокеанском регионе
- 2 Украинский кризис:** Индия старается балансировать между Россией и США, не присоединяясь к антироссийским санкциям, но и не выражая поддержку действий РФ
- 3 Политика приоритета соседства (“Neighborhood first” policy):** Индия приняла политику приоритета соседства, которая направлена на улучшение отношений Индии со своими непосредственными соседями, странами Южной Азии. Эта политика направлена на содействие региональному сотрудничеству, экономическому развитию и связям между людьми
- 4 Экономическая дипломатия:** Индия использует экономическую дипломатию для продвижения своих экономических интересов и расширения торговых и инвестиционных связей с другими странами. Этому способствуют такие программы как “Make in India”, “Act East Policy”

# РЕСПУБЛИКА ИНДИЯ



सत्यमेव जयते



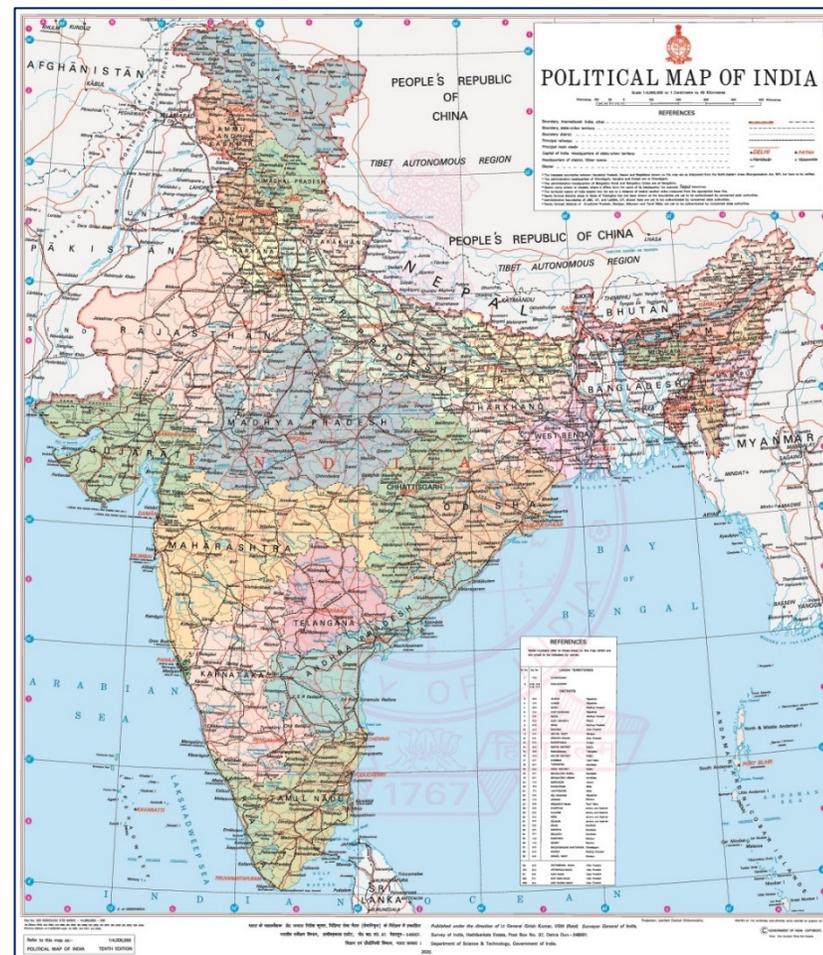
Население – **1,4 млрд человек**

ВВП в 2021/22 фин. году - (+ 8,7 %)

ВВП в 2022/23 фин. году - (+ 7,0 %)

ВВП в 2023/24 фин. году - (+ 6,8 %)

## Вклад отраслей в ВВП



# ПРЕИМУЩЕСТВА ИНДИЙСКОГО РЫНКА

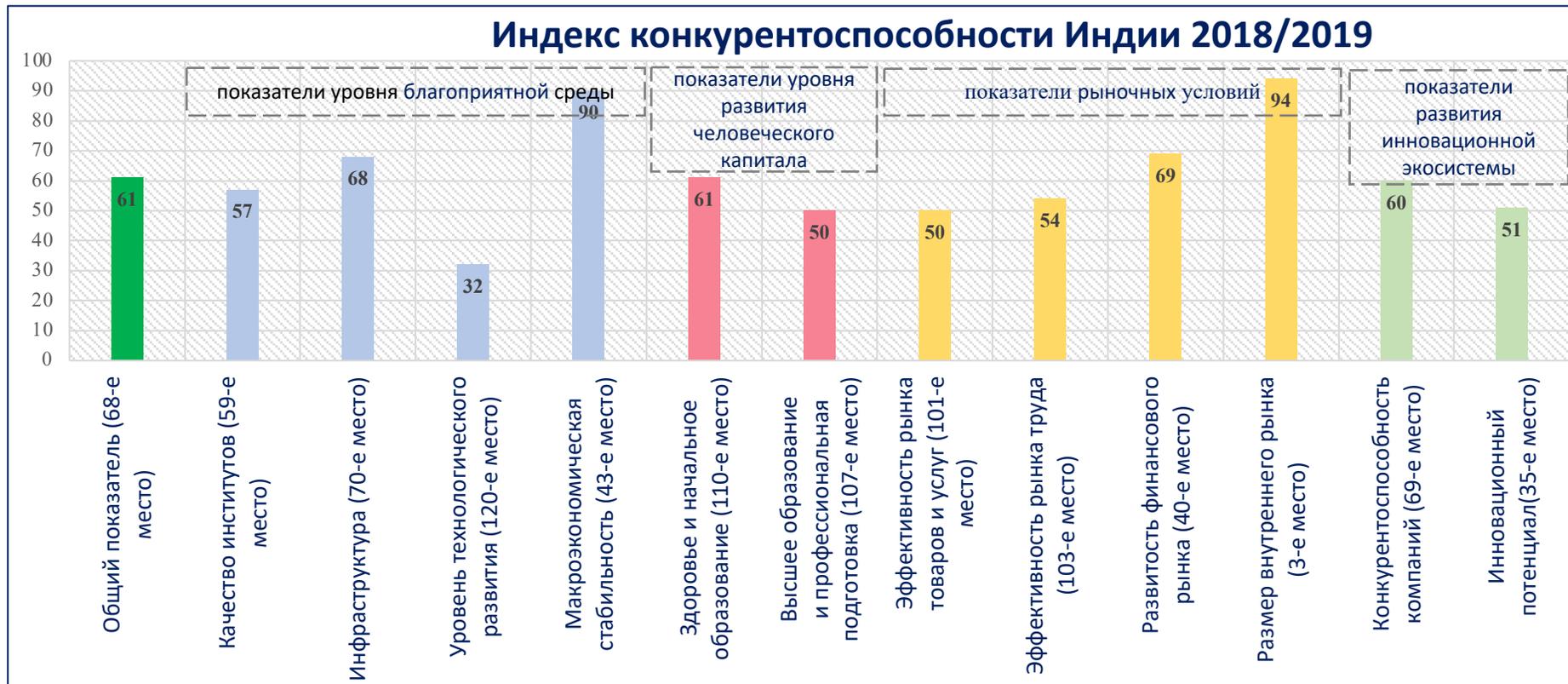


## Ключевые мотивирующие факторы для входа на индийский рынок



- ✓ Население 1,4 млрд, из которых 58.5 % приходится на группу от 15 до 64 лет, к 2025 г. Индия станет самой молодой страной со средним возрастом 29 лет
- ✓ Индия - 2-я в мире по количеству интернет-пользователей, превышает 622 млн человек. К 2025 г. ожидается 900 млн пользователей
- ✓ Страна стремительно идет к цели 100 % уровня грамотности среди населения к 2025 г.
- ✓ Средний класс к 2025 г. вырастет на 150 млн до 450 млн человек, что создаст огромную базу потребительского рынка
- ✓ Индия имеет стабильные / положительные рейтинги крупнейших кредитных рейтинговых агентств в мире и имеет значительные золотовалютные резервы (600 млрд долл. США на 01.01.2022)
- ✓ 2-я в мире по протяженности железных дорог, услугами ежедневно пользуется более 23 млн людей
- ✓ 2-я в мире по протяженности автомобильных дорог - 3,3 млн км
- ✓ Индия имеет 12 главных портов и 200 второстепенных

# КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ЭКОНОМИКИ ИНДИИ



- ✓ Индия занимает 68-е место в Глобальном индексе конкурентоспособности Всемирного экономического форума
- ✓ Индия занимает высокие позиции по макроэкономической стабильности, размеру рынка, корпоративного управления, развитию инноваций и возобновляемым источникам энергии

# КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ЭКОНОМИКИ ИНДИИ



## РЕЙТИНГ EASE OF DOING BUSINESS 2020

| Страна       | Регистрация предприятий | Получение разрешений на строительство | Подключение к системе электро снабжения | Регистрация собственности | Получение кредитов | Защита миноритарных инвесторов | Налого обложение | Международная торговля | Обеспечение исполнения контрактов | Разрешение неплатеже способности | Рейтинг легкости ведения бизнеса |
|--------------|-------------------------|---------------------------------------|---|---------------------------|--------------------|--------------------------------|------------------|------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Россия       | 40                      | 26                                    | 7                                       | 12                        | 25                 | 72                             | 58               | 99                     | 21                                | 57                               | <b>28</b>                        |
| Китай        | 27                      | 33                                    | 12                                      | 28                        | 80                 | 28                             | 105              | 56                     | 5                                 | 51                               | <b>31</b>                        |
| <b>Индия</b> | <b>136</b>              | <b>27</b>                             | <b>22</b>                               | <b>154</b>                | <b>25</b>          | <b>13</b>                      | <b>115</b>       | <b>68</b>              | <b>163</b>                        | <b>52</b>                        | <b>63</b>                        |
| ЮАР          | 139                     | 98                                    | 114                                     | 108                       | 80                 | 13                             | 54               | 145                    | 102                               | 68                               | <b>84</b>                        |
| Бразилия     | 138                     | 170                                   | 98                                      | 133                       | 104                | 61                             | 184              | 108                    | 58                                | 77                               | <b>124</b>                       |

**Индия поднялась на 79 позиций в рейтинге легкости ведения бизнеса – с 142-го места в 2014 г. на 63-е место в 2020 г.**

# НАПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММ “MAKE IN INDIA” И “SELF-RELIANT INDIA”



ТОП-10 отраслей, к которым Правительство Индии  
уделяет наибольшее внимание при разработке политики  
(оценочный объем инвестиций )

✓ **Сектор автомобилестроения и авто  
компонентов** объем инвестиций – 300 млрд  
долл. США и 115 млн долл. США

✓ **Химическая промышленность**  
объем инвестиций – 430 млрд долл. США

✓ **Сектор строительства и инфраструктуры**  
объем инвестиций – 640 млрд долл. США

✓ **Сектор электронных компонентов**  
объем инвестиций – 260 млрд долл. США

✓ **Сектор производства продуктов питания**  
объем инвестиций – 320 млрд долл. США

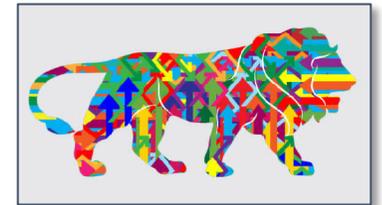
✓ **Сектор информационных технологий и бизнес-  
процессов**  
объем инвестиций – 350 млрд. долл. США

✓ **Текстильная промышленность**  
объем инвестиций – 223 млрд долл. США

✓ **Сектор портовой инфраструктуры**  
объем инвестиций – 150 млрд долл. США

✓ **Сектор железных дорог**  
объем инвестиций – 142 млрд долл. США

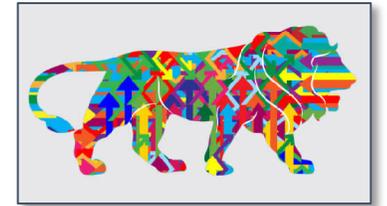
✓ **Средства производства**  
объем инвестиций – 112 млрд долл. США



# НАПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММ “MAKE IN INDIA” И “SELF-RELIANT INDIA”



- ✓ Всего в рамках **Make in India** и **Self-Reliant India** выделен 21 сектор с общей возможностью инвестиций в размере 4,6 трлн долл. США
- ✓ У каждого сектора есть специально направленная программа, детализирующая подход Правительства Индии и определяющая ключевые проекты



В рамках привлечения инвестиций в экономику Индии, а также поддержки иностранных компаний, намеревающихся реализовывать проекты в стране, Правительством Индии при Министерстве промышленности и торговли создано агентство **Инвест Индия** (<https://www.investindia.gov.in/>), на базе которой действует отдел **Russia Desk**, оказывающий всестороннюю поддержку российским компаниям



# ИНВЕСТИЦИИ В ИНДИЮ



## Прямые иностранные инвестиции:

2020/21 фин. год – 59,6 млрд долл. США

2021/22 фин. год – 58,7 млрд долл. США

2022/23 (апр. – дек.) – 46 млрд долл. США

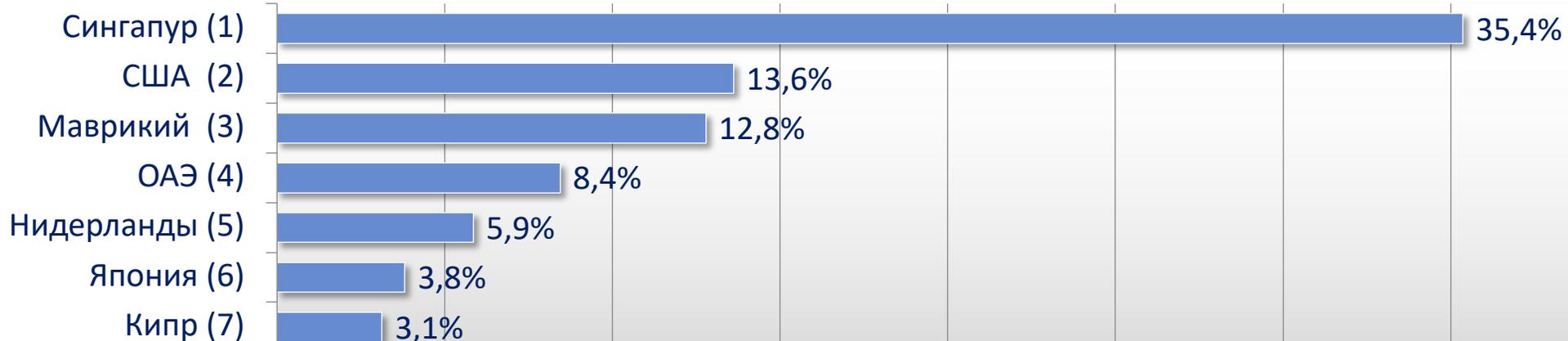
2000-2022 гг. – 625 млрд долл. США



# ИНВЕСТИЦИИ В ИНДИЮ



**Прямые иностранные инвестиции:**  
*2022/23 фин. год – 46 млрд долл. США*

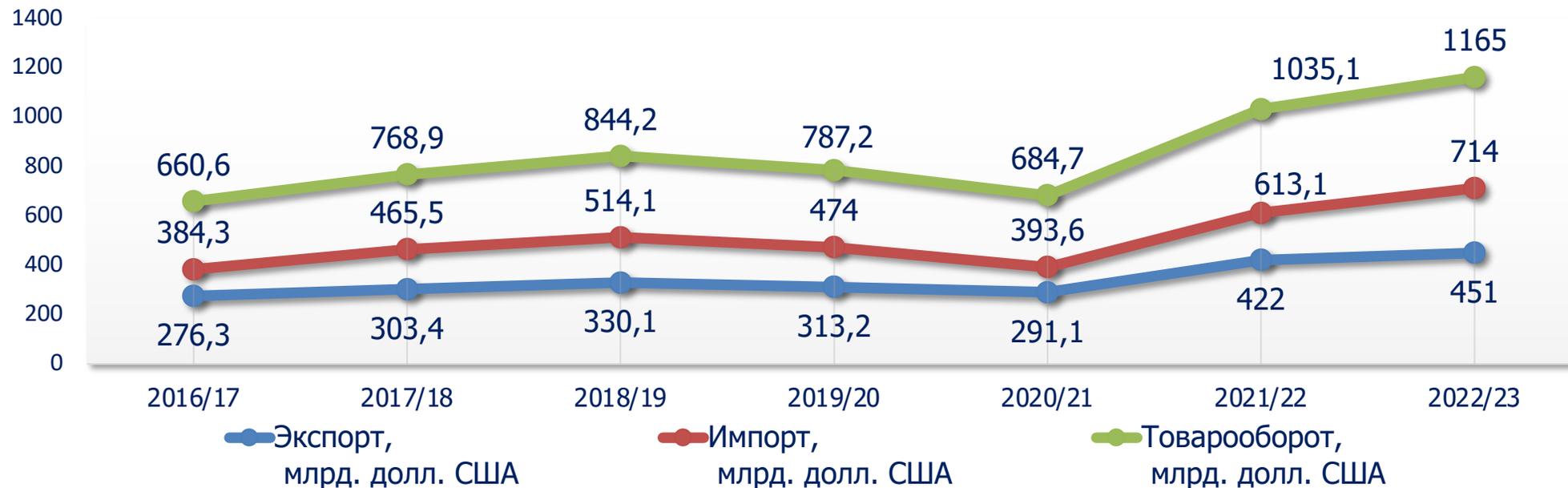


# ВНЕШНЯЯ ТОРГОВЛЯ ИНДИИ

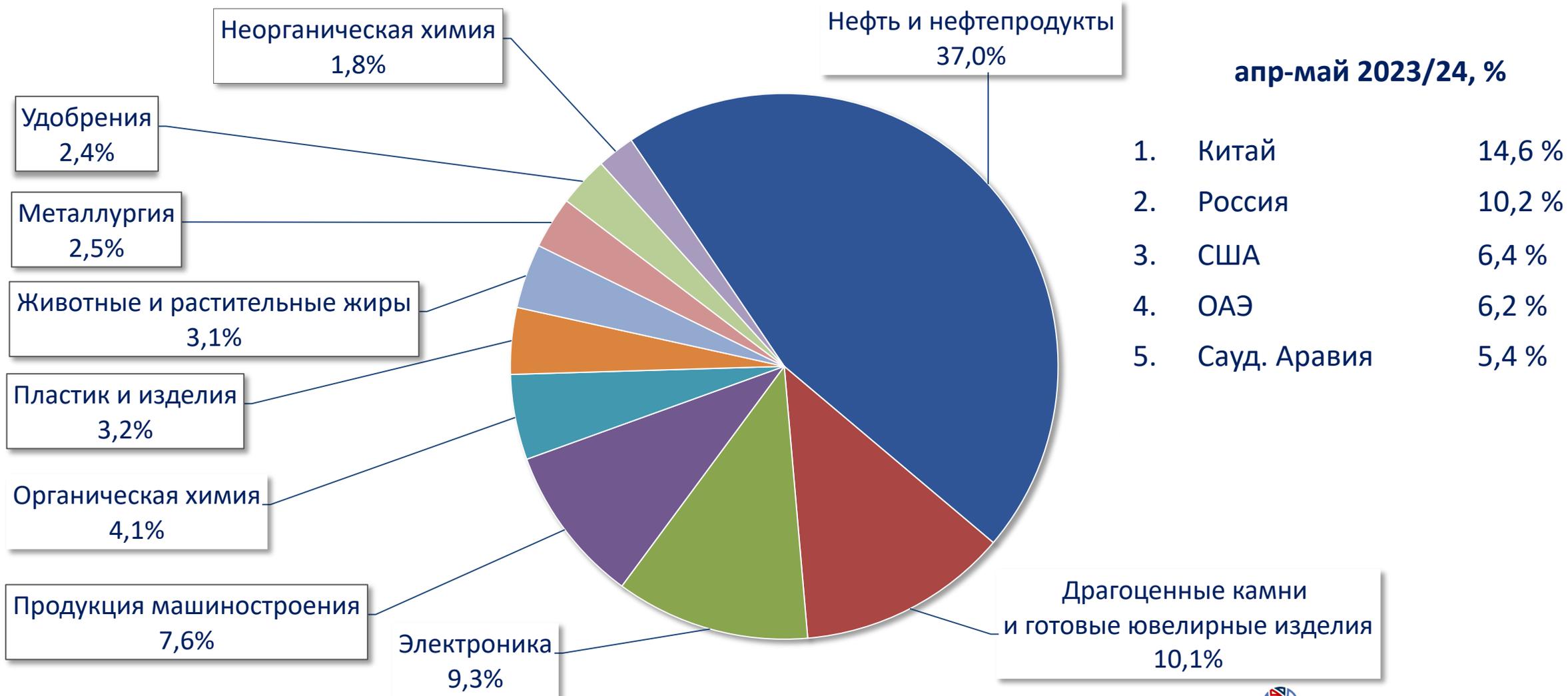


Внешняя торговля Индии 2022/23 фин. год (в млрд \$)

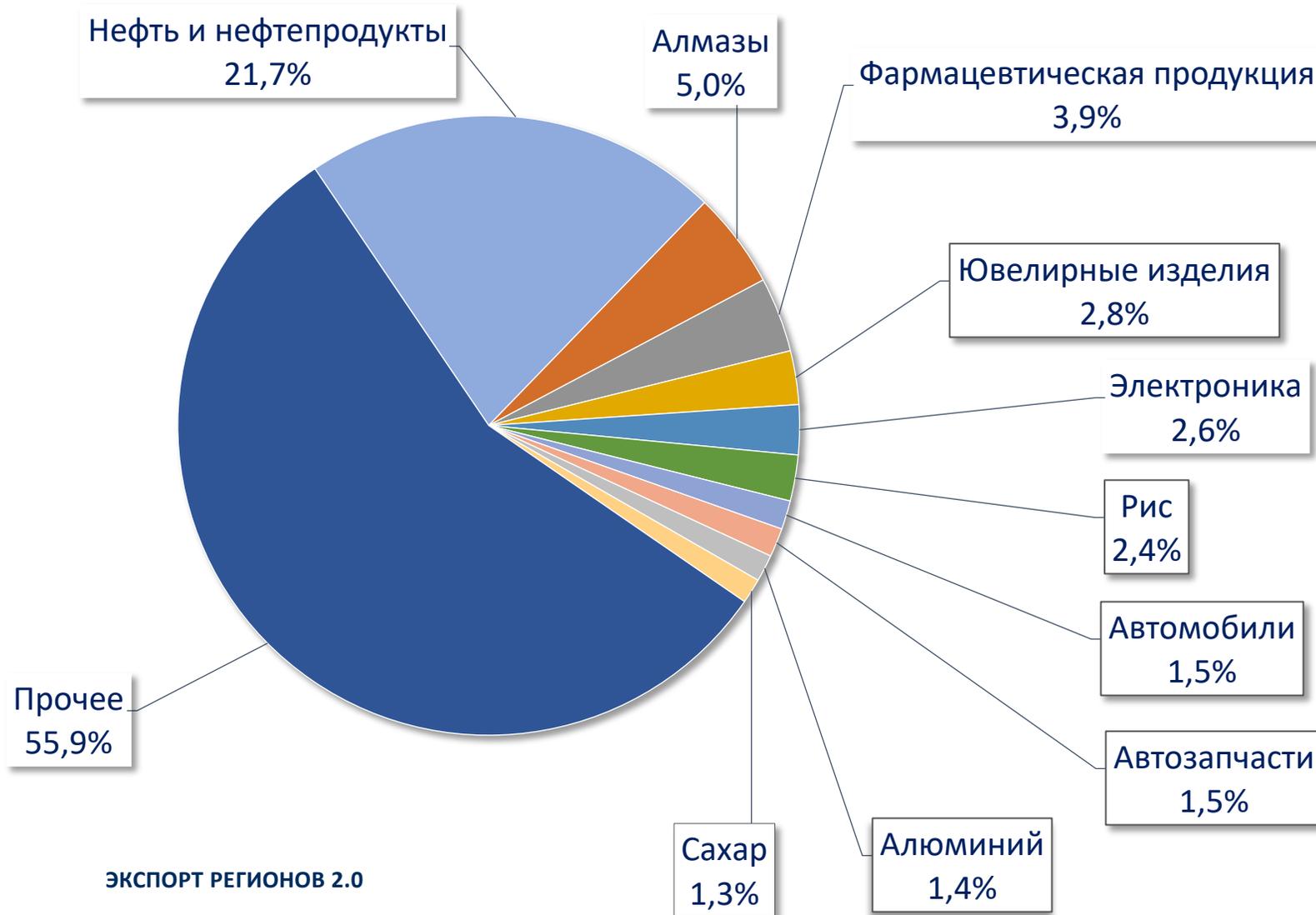
| Страна               | Экспорт    | Импорт     | Оборот      | Баланс      |
|----------------------|------------|------------|-------------|-------------|
| 1. США               | 78,5       | 50,2       | 128,7       | 28,3        |
| 2. Китай             | 15,3       | 98,5       | 113,8       | -83,2       |
| 3. ОАЭ               | 31,6       | 53,2       | 84,8        | -21,6       |
| 4. Саудовская Аравия | 10,7       | 42         | 52,7        | -31,3       |
| 5. Россия            | 3,1        | 46,2       | 49,3        | -43,1       |
| <b>Всего</b>         | <b>451</b> | <b>714</b> | <b>1165</b> | <b>-263</b> |



# ИНДИЯ ИМПОРТИРУЕТ



# ИНДИЯ ЭКСПОРТИРУЕТ



(апр-май 2023/24), %

|     |                |       |
|-----|----------------|-------|
| 1.  | США            | 17,9% |
| 2.  | ОАЭ            | 6,9%  |
| 3.  | Нидерланды     | 4,7%  |
| 4.  | Китай          | 3,8%  |
| 5.  | Великобритания | 3,1%  |
|     | ...            |       |
| 31. | Россия         | 0,9%  |

# ТОРГОВЛЯ МЕЖДУ РОССИЕЙ И ИНДИЕЙ



| Экспорт в 2022 г.                  |                     | Млн \$          |
|------------------------------------|---------------------|-----------------|
| 1.                                 | Нефть, газ, уголь   | 28 876,33       |
| 2.                                 | Удобрения           | 2 707,6         |
| 3.                                 | Драгметаллы и камни | 1 281,95        |
| 4.                                 | Растительные масла  | 908,78          |
| 5.                                 | Металлы             | 318,22          |
| <b>Всего (Россия на 5-м месте)</b> |                     | <b>34 003,5</b> |

| Импорт в 2022 г.                    |                | Млн \$          |
|-------------------------------------|----------------|-----------------|
| 1.                                  | Фарма          | 428,7           |
| 2.                                  | Органич. химия | 282,07          |
| 3.                                  | Машиностроение | 271,86          |
| 4.                                  | Электроника    | 183,33          |
| 5.                                  | Металлы        | 162,73          |
| <b>Всего (Россия на 36-м месте)</b> |                | <b>2 912,28</b> |



# РОССИЯ ЭКСПОРТИРУЕТ В ИНДИЮ



# ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ЭКСПОРТА



- ✓ энергетика;
- ✓ нефтепереработка;
- ✓ регазификация сжиженного природного газа
- ✓ металлургия;
- ✓ горнодобывающая промышленность;
- ✓ транспортная инфраструктура;
- ✓ системы водоснабжения и очистки сточных вод ;
- ✓ переработка твердых отходов;
- ✓ продукция лесопромышленного комплекса;
- ✓ сельскохозяйственная продукция (зернобобовые культуры, растительные масла);
- ✓ оборудование для предприятий аграрно-промышленного комплекса.

# ЛОГИСТИЧЕСКИЕ МАРШРУТЫ

Стоимость 20-футового контейнера  
3,5-4 тысячи долларов США



Срок доставки: 40-45 дней



Срок доставки: 30-35 дней



Срок доставки: 30 дней



Срок доставки: 45 дней



## Ключевые порты отправки / приема грузов в Индии:

- Порт Дж. Неру (Nhava Sheva)
- Порт Мумбаи
- Порт Мундра
- Порт Ченнаи

- **Новороссийск:** ГК «Дело (ПАО «ТрансКонтейнер» и логистический оператор «Рускон»)
- **Санкт-Петербург:** транспортно-экспедиторская компания «Модуль»
- **Владивосток:** ГК «Кристалл Альянс»

### Авиаперевозки:

ПАО «Аэрофлот» - до 20 тонн груза на каждом рейсе еженедельно  
 ООО «Авиакомпания «Волга-Днепр» - регулярный рейс – один раз в неделю – по маршруту гг. Москва – Мумбаи).

# ПЛАТЕЖИ



- ✓ По факту на начало 2022 г. было два основных вопроса: платежи и страхование грузов
- ✓ Банки, не обремененные санкциями, продолжают работу в СКВ. Вопросы – сроки и compliance корреспондентских банков
- ✓ Позже российские банки по механизму рубль-рупия открыли востро счета в индийских банках

## Российские банки открывшие востро счета в Индии

ПАО «Сбербанк»

ПАО «Банк ВТБ»

АО «Газпромбанк»

АО Банк «ПСКБ»

## *Российские банки, прорабатывающие вопрос открытия корреспондентских счетов в Индии*

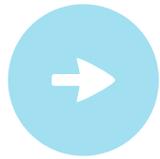
*ПАО «МТС-Банк»*

*АО АКБ «ЦентроКредит»*

*АО Банк «Союз»*

*Банк «Зенит»*

*АО «ТАТСОЦБАНК»*



В июне 2022 г. Правительство Индии создало страховой пул при национальном перестраховочном агентстве **General Insurance Corporation of India (GIC Re)** <https://www.gicre.in/en/> в размере 5 млрд рупий (62,5 млн долл. США), что позволило Индии преодолеть ограничение «Большой семерки» на российскую нефть



Поскольку бизнес находится в бухгалтерских книгах GIC Re, страховые компании также освобождаются от риска столкнуться с любыми санкциями, которые могут касаться сектора



Рассматривается вопрос страхования грузов с учетом предложенного российской стороной механизма в рамках **Государственной национальной перестраховочной компании**. Российская страховая компания **Ингосстрах** проводит переговоры с Управлением по регулированию и развитию страхования Индии (IRDA) о возможности расширения страховых операций в Индии.



На сайте **IRDA** <https://irdai.gov.in/> можно ознакомиться с перечнем индийских страховых компаний

# СЕРТИФИКАЦИЯ, ТРЕБОВАНИЯ К МАРКИРОВКЕ И УПАКОВКЕ



## Bureau of Indian Standards (BIS)

Бюро индийских стандартов

- национальный орган по стандартизации Индии
- создано в целях гармоничного развития деятельности по стандартизации, маркировке и сертификации качества товаров

### Основные приоритеты в деятельности Бюро:

- предоставление безопасных и надежных качественных товаров
- сведение к минимуму опасности для здоровья потребителей
- продвижение экспорта и импортозамещения
- проведение стандартизации, сертификации и испытаний

Сайт: <https://www.bis.gov.in/>

## Food Safety and Standards Authority of India (FSSAI)

Управление по безопасности пищевых продуктов и стандартов Индии

- контролирует импорт всей продукции пищевой промышленности в Индии
- функционирует под административным контролем Министерства здравоохранения и благосостояния семьи правительства Индии
- Разрабатывает правила и выпускает уведомления для соблюдения при импорте пищевых продуктов
- пищевые продукты, не соответствующие нормам FSSAI, не могут быть ввезены в Индию

Сайт: <https://www.fssai.gov.in/>

# ТАРИФНЫЕ И НЕТАРИФНЫЕ БАРЬЕРЫ



## ТАРИФНЫЕ БАРЬЕРЫ

В Индии на импорт продукции из-за рубежа, в том числе из России, **действуют** ввозные пошлины

Эффективная импортная пошлина чаще всего состоит из следующих **налогов и взносов**:

- Базовая пошлина
- Налог на товары и услуги (GST)
- Доплата за социальное обеспечение

Размеры ввозных пошлин и требования к сертификации можно посмотреть на портале Федеральной таможенной службы Индии: <https://www.icegate.gov.in/>.

Ниже примеры базовых и эффективных импортных пошлин по некоторым кодам ТН ВЭД:

- 440710 хвойные пиломатериалы: 10% - базовая пошлина, 32.3% - эффективная пошлина;
- 151219 подсолнечное масло: 100% - базовая пошлина, 236% - эффективная пошлина;
- 843041, бурильные или проходческие машины самоходные: 7.5% - базовая пошлина, 28.5% - эффективная пошлина.

## НЕТАРИФНЫЕ БАРЬЕРЫ

Большинство мер защиты рынка в отношении российского экспорта **устранены** усилиями Минэкономразвития России и Минпромторга России

Сохраняется неопределенность в отношении проводимых **специальных защитных расследований**:

- Изопропилового спирта (действуют импортные квоты сроком на 2 года);
- Поливинилхлорида (действуют импортные квоты сроком на 1 год);
- Изобутиленовый каучук (начато расследование в отношении импорта).

# НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ БИЗНЕСА В ИНДИИ



- ✓ **НДФЛ** (от 5% до 30%)
- ✓ **Налог на прибыль юридических лиц**  
(базовая ставка для индийских компаний составляет 25%-30%, базовая ставка для иностранных компаний 40%)
- ✓ **НДС**  
(налог на товары и услуги (GST) – схож с НДС, налог взимается на федеральном уровне и уровне штатов, ставки налога установлены на уровне 0%, 5%, 12%, 18% и 28%; основная ставка – 18%)



# О ЧЕМ РАССКАЗАЛ БИЗНЕС



- ✓ Не отвечают на письма
- ✓ Не реагируют на бизнес-привлекательность предложения
- ✓ Приходят не вовремя
- ✓ Говорят «ни о чем» на рабочих встречах
- ✓ Абсолютно не спешат
- ✓ Переносят сроки
- ✓ Одеваются по-другому
- ✓ Носят много золота
- ✓ Едят непонятные блюда и активно ими угощают
- ✓ Приходят с отцами/матерями/женами/детьми на встречу
- ✓ Тратят время попусту
- ✓ Не стараются достигнуть результата
- ✓ Несерьезно относятся к подписанному контракту
- ✓ Обманывают
- ✓ Работают не системно
- ✓ Постоянно что-то празднуют
- ✓ Непонятно говорят на английском языке



# ЦЕННОСТИ И СТЕРЕОТИПЫ



Отказываемся от идеи о наличии уникальных / общепринятых ценностей и технологий управления

## индийцы, а не индусы!

- ✓ Намастэ
- ✓ Национальная одежда
- ✓ Бедная и грязная страна/неразвитая экономика
- ✓ Преклонение перед «белым человеком»
- ✓ Носители тайного знания/йоги
- ✓ «Мы их научим»



**На самом деле: современный индиец давно – гражданин мира по сути, но индиец в сердце**



# КОММУНИКАЦИЯ С ИНДИЙСКИМИ ПАРТНЕРАМИ



## ПОДГОТОВКА К ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ИНДИЙСКИМИ ПАРТНЕРАМИ: ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ЧАСТЬ

- ✓ настрой на работу не по графику и уход от повестки («политика – искусство возможного»)
- ✓ умелое модерирование для возвращения и удержания фокуса
- ✓ работа до раннего утра с частыми приемами пищи
- ✓ обилие «высокопоставленных лиц» с необходимостью поиска настоящего главного
- ✓ нужны люди с очень хорошим английским
- ✓ нужны возрастные и статусные участники

# КОММУНИКАЦИЯ С ИНДИЙСКИМИ ПАРТНЕРАМИ



## ПИСЬМЕННЫЙ ФОРМАТ

- ✓ Четкое формулирование предмета обращения
- ✓ Деликатное и протокольное обращение - первый раз; по мере знакомства – просто по имени
- ✓ Обозначение временных ожиданий, но без плана-графика
- ✓ Представление (кратко) всех, кто в копии переписки
- ✓ Уточнение непонятных аспектов, получение подтверждения, что вы/вас правильно поняли
- ✓ Язык общения - английский
- ✓ Контроль получения письма
- ✓ Телефонное сопровождение письма
- ✓ Отсутствие «ложной скромности» для напоминания о письме
- ✓ Максимально быстрый переход к очному общению



**НЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ ДЛИТЕЛЬНАЯ ПЕРЕПИСКА**

# КОММУНИКАЦИЯ С ИНДИЙСКИМИ ПАРТНЕРАМИ



## ОЧНЫЙ ФОРМАТ

- ✓ Первая встреча: Представление участников желательно с титулами. Четкое представление/описание задачи и/или просьбы и ожидаемого результата от сотрудничества. Обязательное освещение под углом российско-индийской дружбы
- ✓ Ведет общение изначально глава принимающей сторон. Принимающая сторона начинает беседу и дает слово гостям. Очень быстро диалог переходит в «хаотичное общение», разделение на группы, перемещение сотрудников по переговорной
- ✓ В случае недопонимания в плане языка можно легко переспрашивать – индийцы сами относятся к этому с юмором и знают об этой специфике
- ✓ Обсуждение может быть непоследовательным, с перескакиванием с вопроса на вопрос и углублением в детали
- ✓ Нет страха «потери лица». Прямые вопросы возможны, но вот прямых ответов практически нет
- ✓ Отказа почти никогда не озвучивается, тему обычно «топят», если хотят отказать
- ✓ Вместо «восточных пауз» присутствует оживление и доброжелательность, с попытками «обмана», уходов от темы и фиксирования сроков
- ✓ Важно – держать фокус, резюмировать в конце, фиксировать сроки и результаты, назначать следующую встречу, поддерживать контакт в период между встречами, т.к. письменный протокол ничего не значит!

# КОММУНИКАЦИЯ С ИНДИЙСКИМИ ПАРТНЕРАМИ



## ОБРАЩЕНИЕ И ТЕМЫ ДЛЯ РАЗГОВОРА

- ✓ Обращение «мистер» и «мисс», можно «доктор» и «профессор», при наличии степени или звания. Очень быстро происходит переход на просто на имена
- ✓ Готовы обсуждать политику, обычно нейтрально подчеркивая нашу близость. Тему Китая обсуждают и ждут нашу поддержку, что Индия России ближе, чем Китай. Тему отношений с Пакистаном лучше не затрагивать
- ✓ Хорошо подкованы в экономических вопросах, мало в вопросах спорта, искусства
- ✓ Ценят искренний интерес к себе, семье, своей стране, любят про это говорить. «Растаивают», если визави знает актеров Болливуда, игроков в крикет, индийских шахматистов



## ДРЕСС-КОД

- ✓ Даже на топ-уровне не всегда официальный стиль в «западном понимании»: достаточно брюки и рубашку для мужчин (но только с длинным рукавом), деловой стиль – для женщин. Желательно согласовать дресс-код заранее, но спокойно относятся к его нарушению
- ✓ Женщины в сари бывают не часто, мужчины по мере роста сейчас национального самосознания могут быть в официальном индийском пиджаке, либо жилете. Не рекомендуется ношение национальной индийской одежды «гостям из западных стран» на официальных переговорах
- ✓ Дорогие аксессуары и украшения – «плюс», европейский минимализм – «минус»



## ОБМЕН ПОДАРКАМИ

- ✓ индийцы всегда вручают подарки – часто сладости, местные сувениры (обычно недорогие). На знаковых мероприятиях могут подарить достаточно дорогие аксессуары, особенно руководителям компании
- ✓ они любят получать подарки в ответ: из российского – алкоголь, шоколад, фарфор, хрусталь. Вообще ценят изделия из серебра и дорогие аксессуары
- ✓ помним про «священное животное» – корову: продукты питания не допустимы; изделия же из кожи вполне допустимы
- ✓ обычно подарки вручают или в начале, или в конце мероприятия, обязательно фотографируют процесс

# ПОДБОР И НАЙМ ПЕРСОНАЛА



- 1 Очень сложно вести подбор через интернет-ресурсы: большой поток кандидатов, сложность проверки
- 2 Кадровые агентства: только для топ-менеджмента и эксклюзивного мидл-менеджмента
- 3 Распространен найм родных и близких: выше ответственность – «покупаете весь род и гарантии»
- 4 Очень надежны рекомендации из инфраструктурной среды
- 5 Поиск персонала популярен на профильных выставках и конференциях
- 6 Рекомендация: руководитель ДЗО - не местный топ
- 7 Нет устоявшихся «вилок» заработной платы (кроме топов)
- 8 Приоритет – просто работа, а не work&life balance итп



# МОТИВАЦИЯ И ОПЛАТА ТРУДА



- 1 Пирамида А.Маслоу не работает – после удовлетворения базовых потребностей основная ценность – **гармония**
- 2 Процесс важнее результата – это опыт и важна его «чистота», поэтому нет MBO и KPI
- 3 Как следствие не распространены бонусы, социальные пакеты
- 4 Высокая конкуренция за места – можно не иметь разнообразную «буфетную систему»
- 5 Очень ценно развитие со стороны компании– образование дорого, а это личная капитализация (пока не очень развито)
- 6 Высокая мотивация – «погоны»: часто важнее денег
- 7 Важна именно «любовь» босса, тогда будет сделано даже больше, чем за деньги
- 8 Обязательны ежегодное повышение з/п и «тринадцатая з/п»

# КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И ПОВЕДЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ



- 1 Босс должен оставаться боссом – никакого панибратства
- 2 Босс должен быть образцом успеха, уверенности и силы – никакого европейского минимализма, отказа от домашнего персонала, экономии
- 3 Босс должен любить своих сотрудников – патерналистская корпоративная культура (индийская)
- 4 Нет многообразия корпоративных культур: есть одна – «индийская», которая перебивает корпоративные подходы
- 5 Обилие персонала и 80% работы на менеджменте, т.к. «босс всегда прав» и отсутствие универсалов
- 6 Саморегулируемая обязательная иерархия внутри коллектива
- 7 Обязательные подарки и национальные праздники
- 8 Для экспата – «ореол колонизатора», но без иллюзий о «белом человеке». И босс не может быть молодым!

# ИНДИЯ И КИТАЙ: ОТЛИЧИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ ДЕЛОВЫХ КУЛЬТУР



## ИНДИЯ

- ✓ «управляемый хаос»
- ✓ отсутствие понятия «обман»
- ✓ эмоциональность и открытость
- ✓ не столь выраженная иерархичность
- ✓ хаотичность и отсутствие пауз
- ✓ меньшая значимость контракта
- ✓ предпринимательство
- ✓ дружба и любовь

## КИТАЙ

- ✓ «авторитарный порядок»
- ✓ «сохранение лица»
- ✓ сдержанность и деликатность
- ✓ большая иерархичность
- ✓ умение держать паузу
- ✓ приверженность письменным договоренностям
- ✓ организованность
- ✓ уважение и соперничество

# ИСТОРИИ УСПЕХА



«**Сибур**» – строительство завода по производству бутил каучука и галобутил каучука

«**Роснефть**» - приобретение нефтеперерабатывающего завода и наращивание его мощностей, нефтехимического передела, расширение сети заправок

«**НЛМК**» – строительство завода по производству трансформаторной стали

«**Синара**» – транспортные машины - поставки / сборка машинокомплектов, открытие представительства / СП

«**Технониколь**» – кровельные и изоляционные материалы

# СИБУР - КРУПНЫЙ БИЗНЕС, В2В ФОРМАТ



- ✓ Правильная оценка рынка - долгосрочный прогноз роста
- ✓ Заход через экспорт технологии
- ✓ Выход на собственника по рекомендации, инфраструктурная поддержка деловых советов
- ✓ Правильный партнер: решение всех организационных вопросов, снижение рисков
- ✓ Работа именно с властями штатов Махараштра и Джамнагар
- ✓ Разумное для данного проекта дистанцирование от государства

**Самый успешный реализованный проект современной России в Индии!**



**Reliance Sibur**  
Elastomers Private Limited  

---

A partnership of excellence

# РОСНЕФТЬ - КРУПНЫЙ БИЗНЕС, G2B ФОРМАТ



- ✓ Самый быстрорастущий мировой рынок с обгоняющей динамикой роста драйверов
- ✓ Сознательное неиспользование государственного ресурса при выходе на частный бизнес
- ✓ Правильный логистический выбор и крайне перспективный актив
- ✓ Выход на собственника по рекомендации и дальнейшие личные отношения с семьей Руйя
- ✓ Регистрация индийской компании
- ✓ Развитие дополнительных активов: нефтехимия, автозаправки

# НЛМК - КРУПНЫЙ БИЗНЕС, B2B И B2G ФОРМАТ



- ✓ Попадание под программу Make in India, локализация
- ✓ Тесное взаимодействие с властями штата Махараштра и получение преференций
- ✓ Правильный выбор потребителя и, соответственно, поддержки
- ✓ Успешный выбор представителя (бывший сотрудник Торгпредства)
- ✓ Тесное взаимодействие с Торгпредством - выстраивание отношений с Министерством стали и решение проблемных вопросов по ввозу оборудования

# СИНАРА - ЧАСТНЫЙ БИЗНЕС, B2G ФОРМАТ



- ✓ Правильная оценка рынка - под программу Make in India и тренды финансирования со стороны государства
- ✓ Очень точный анализ возможных ниш для присутствия на конкурентном рынке
- ✓ Выход на государство - Совет по железнодорожному транспорту, далее Министерство
- ✓ Активное взаимодействие с Торгпредством
- ✓ Сборка в Индии и поставка запчастей - как "якоря" присутствия
- ✓ Малые партии для входа и наработка истории присутствия в стране
- ✓ Проработка вопроса открытия представительства

# ТЕХНОНИКОЛЬ - ЧАСТНЫЙ БИЗНЕС, В2В ФОРМАТ



- ✓ Очень точный анализ возможных ниш для присутствия на конкурентном рынке
- ✓ Работа с каждым штатом как с отдельным государством
- ✓ Активное взаимодействие с Торгпредством
- ✓ Правильный выбор руководителя в Индии
- ✓ Открытие представительств в каждом штате
- ✓ Терпение

# НЕУДАВШИЕСЯ ПРОЕКТЫ: РЖД ИНТЕРНЭШНЛ И КАМАЗ



- ✓ Ошибки в оценке рынка и собственной конкурентоспособности
- ✓ Отсутствие серьезных международных референсов для участия в международных проектах
- ✓ Неверный выбор локации для организации производства
- ✓ Ведение бизнеса в формате "ничего личного, только бизнес" и отсутствие персонального контакта
- ✓ Низкая скорость принятия решений
- ✓ Ставка на контакт с федеральной властью, при преобладающем влиянии властей штата
- ✓ Отсутствие поддержки от местных центров силы при давлении со стороны конкурентов

# АЛГОРИТМ УСПЕХА



- Изучение рынка и выявление основных игроков
- Поиск основных выставок, конференций, отраслевых советов/ассоциаций:
- Письменное информирование потенциальных партнеров, советов, ассоциаций о планах посещения выставки/конференции + планирование встреч + «спикерство/»круглый стол по России»:
- Участие в конференции/выставке: знакомство с руководством отрасли, государственными чиновниками, руководителями компаний, PR на конференции/выставке, планирование повторного визита для адресных встреч;
- Выбор пула потенциальных партнеров (партнер – более 50% успеха); штата (именно власти штата, а не федеральные власти имеют ключевое значение);
- Всегда на связи – отраслевой совет (помогут с выбором партнера, проверкой партнеров/клиентов), партнер, власти штата
- Регулярные очные встречи, а лучше наличие офиса в стране
- Терпение и неформальные отношения («любовь»)

# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ТОРГПРЕДСТВОМ



Информация относительно востребованности продукции

Консультация об условиях выхода на рынок

Содействие в поиске потенциальных партнеров

Рекомендации относительно продвижения продукции и компании

# ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ



|  |  |
|--|--|
| <a href="http://www.india.minpromtorg.gov.ru">www.india.minpromtorg.gov.ru</a> | сайт Торгпредства  |
| <a href="http://www.exportcenter.ru">www.exportcenter.ru</a>                   | сайт АО «РЭЦ»  |
| <a href="http://www.10times.com">www.10times.com</a>                           | выставки и мероприятия в Индии и в мире  |
| <a href="http://www.indiamart.com">www.indiamart.com</a>                       | крупная B2B площадка в Индии   |
| <a href="http://www.tradeindia.com">www.tradeindia.com</a>                     | крупная B2B площадка в Индии   |
| <a href="http://www.cbic.gov.in">www.cbic.gov.in</a>                           | сайт Центрального управления по косвенным налогам и таможене для просмотра информации о ввозных пошлинах |
| <a href="http://www.commerce.gov.in">www.commerce.gov.in</a>                   | индийская годовая и квартальная статистика по экспорту и импорту товаров по кодам ТН ВЭД                 |
| <a href="http://www.zaubacorp.com">www.zaubacorp.com</a>                       | проверка контрагентов  |
| <a href="http://www.bis.gov.in">www.bis.gov.in</a>                             | сайт Бюро индийских стандартов   |
| <a href="http://www.eprocure.gov.in">www.eprocure.gov.in</a>                   | портал государственных тендеров и закупок  |



## ТОРГОВОЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В РЕСПУБЛИКЕ ИНДИЯ

**Адрес:** Plot No 6&7, Block 50-E, Nyaya Marg, Chanakyapuri,  
New Delhi, 110021, India

**Телефон:** +91 (11) 2688-9153, 2687-3195

**Электронная почта:** [delhi@minprom.gov.ru](mailto:delhi@minprom.gov.ru)

**Сайт:** <https://india.minpromtorg.gov.ru/>



**Спасибо за  
внимание!**

