



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 Модди

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

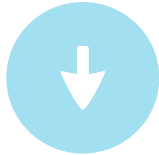
- ✓ хиндутва – строгое следование канонам религии индуизма
- ✓ всемерное поощрение использования языка хинди во всех сферах жизни общества в противовес английскому – но для внутреннего потребления
- ✓ лозунг «Индия в первую очередь» (India First)
- ✓ многовекторность внешней политики (начавшаяся, впрочем,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



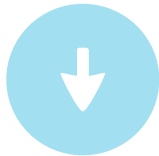
ПЕРЕМЕНЫ ВО ВНУТРЕННЕЙ ПОЛИТИКЕ



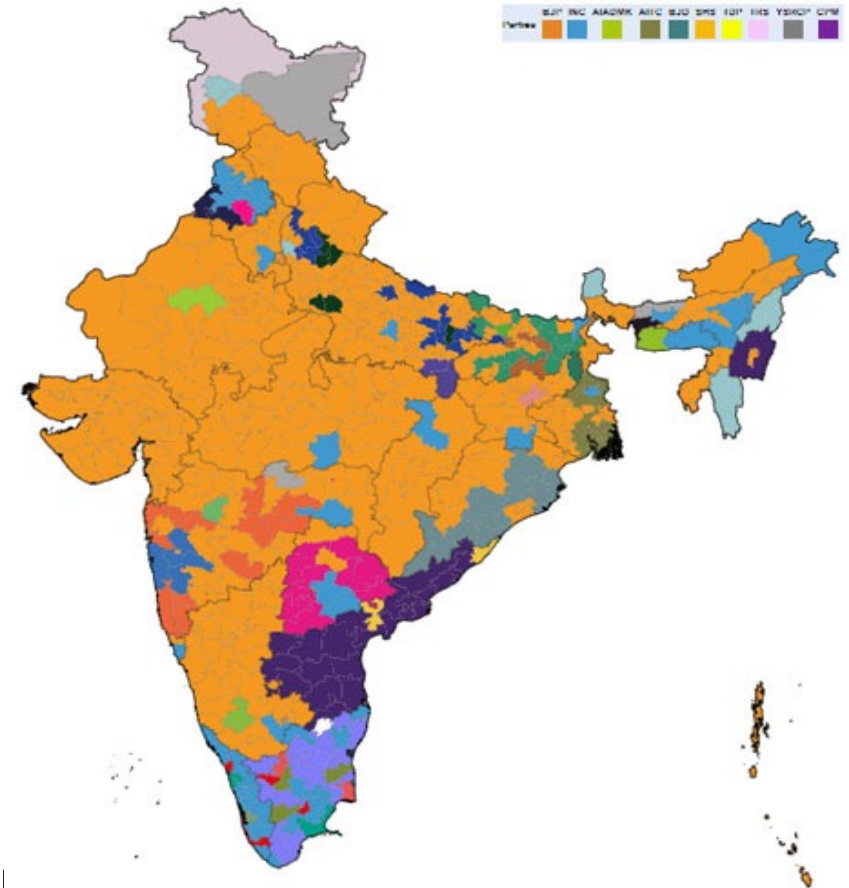
Выборы 2019 года принесли ещё более убедительную победу БДП



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



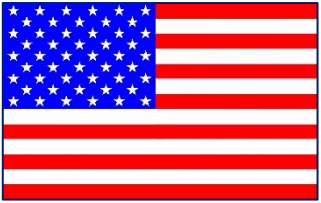
ЧЛЕНСТВО В ОСНОВНЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ И ОБЪЕДИНЕНИЯХ:

- 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



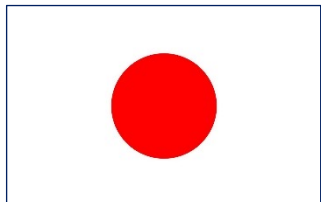
Соединенные Штаты Америки: Индия стремится укрепить свое стратегическое партнерство с Соединенными Штатами. Несмотря на давление со стороны США, Индия не меняет свою позицию в отношении к России на фоне Украинского кризиса



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



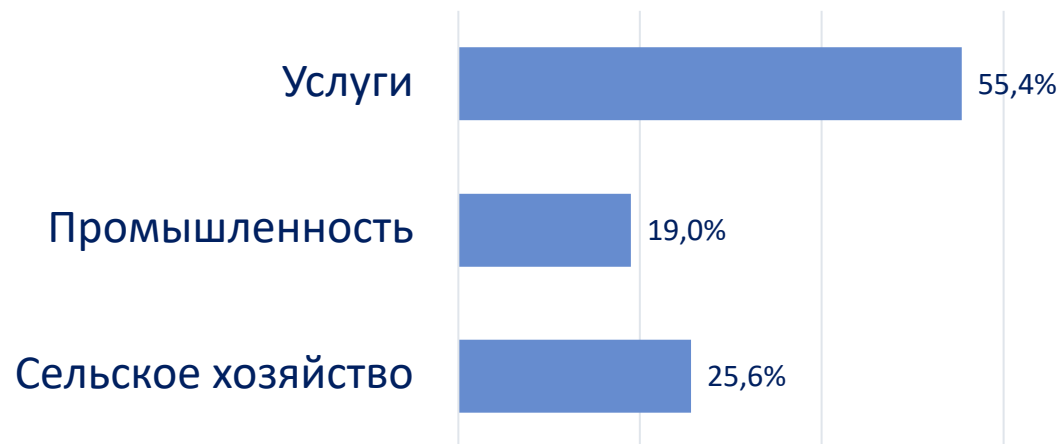
Население – **1,4 млрд человек**

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

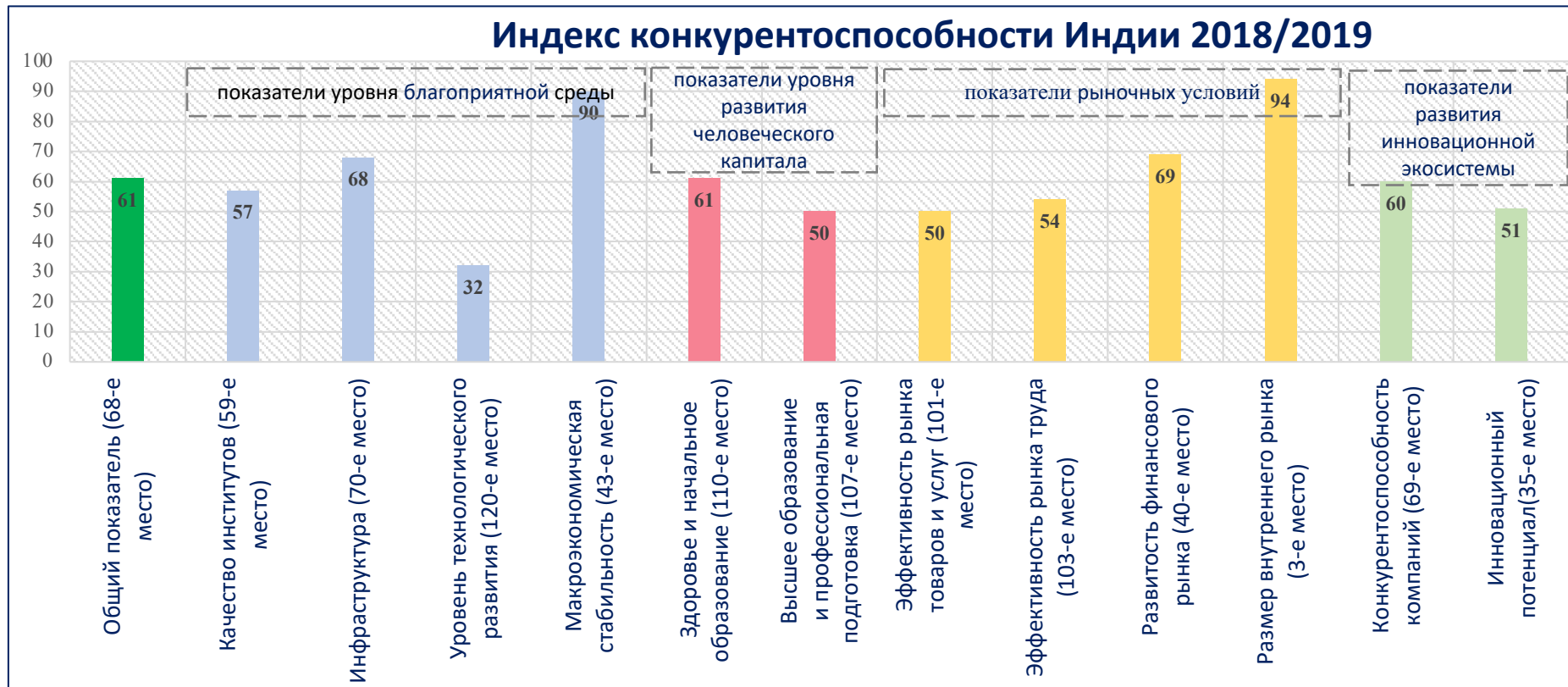


Ключевые мотивирующие факторы для входа на индийский рынок



- ✓ 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	28
Китай	27	33	12	28	80	28	105	56	5	51	31
Индия	136	27	22	154	25	13	115	68	163	52	63
ЮАР	139	98	114	108	80	13	54	145	102	68	84
Бразилия	138	170	98	133	104	61	184	108	58	77	124

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

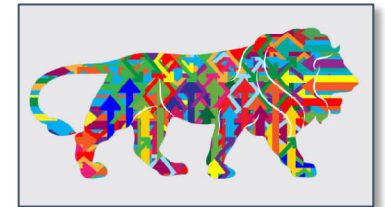
✓ **Сектор информационных технологий и бизнес-
процессов**
объем инвестиций – 350 млрд. долл. США

✓ **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

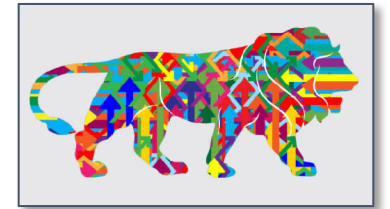
✓ **Средства производства**
объем инвестиций – 112 млрд долл. США



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

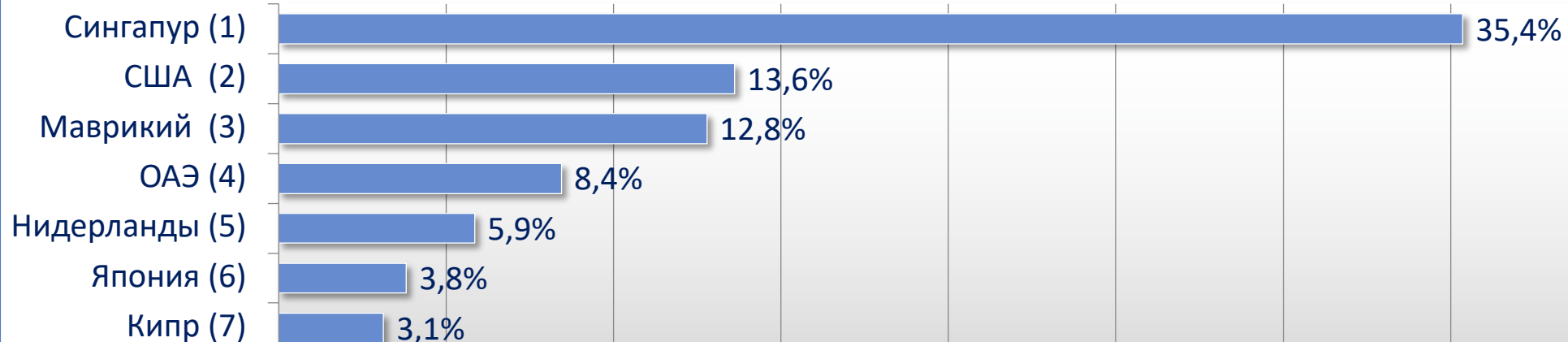
2000-2022 гг. – 625 млрд долл. США



ИНВЕСТИЦИИ В ИНДИЮ



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

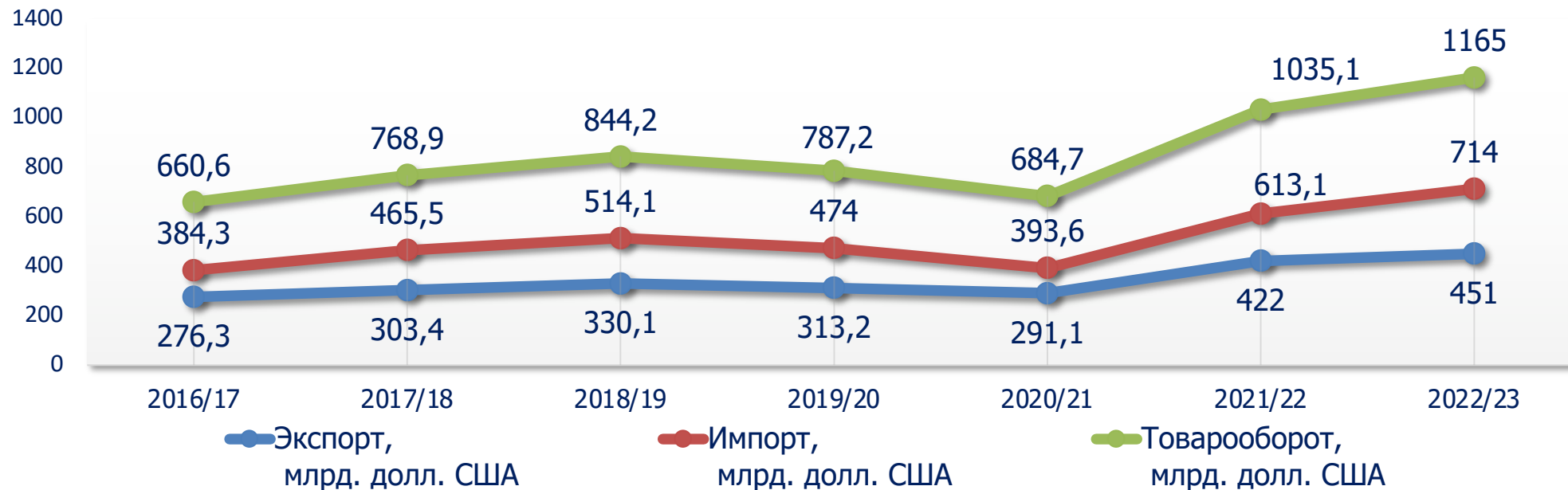


ВНЕШНЯЯ ТОРГОВЛЯ ИНДИИ

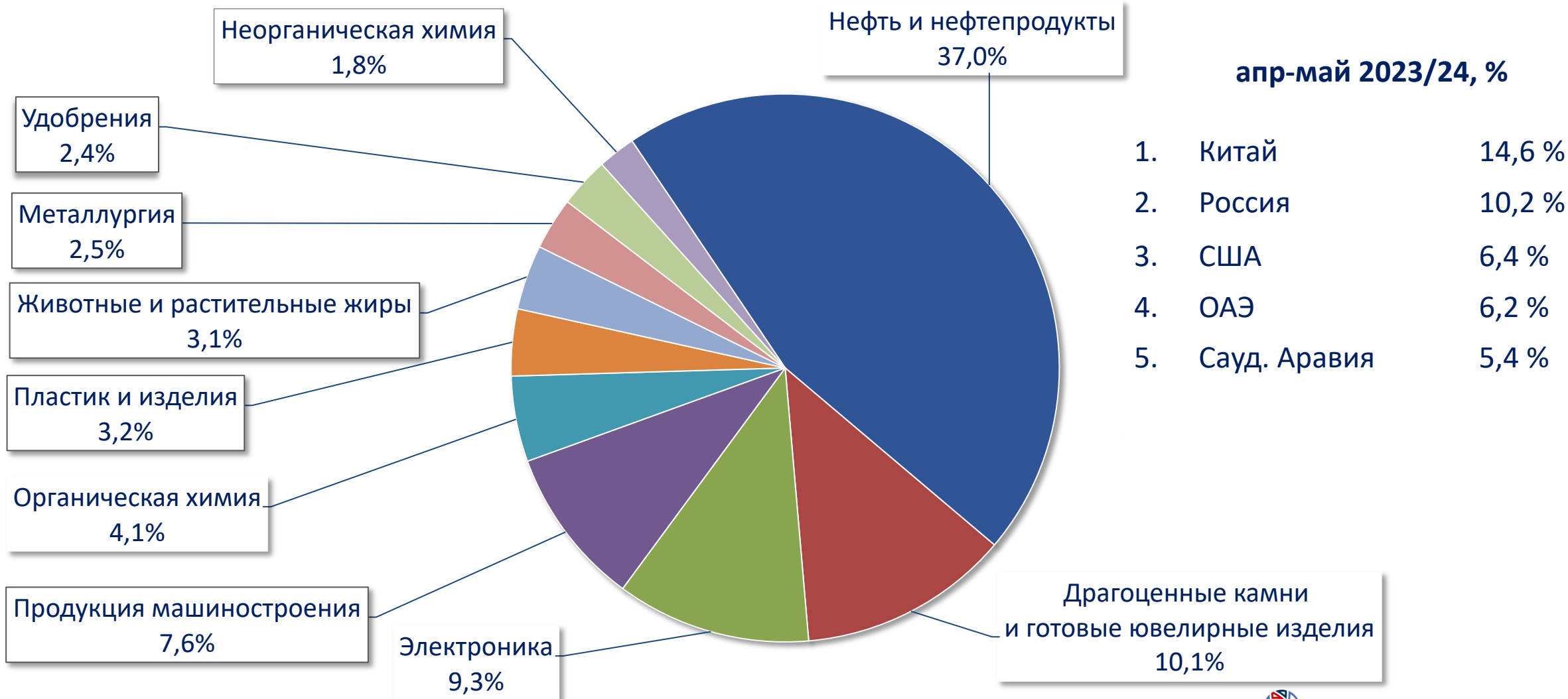


Внешняя торговля Индии 2022/23 фин. год (в млрд \$)

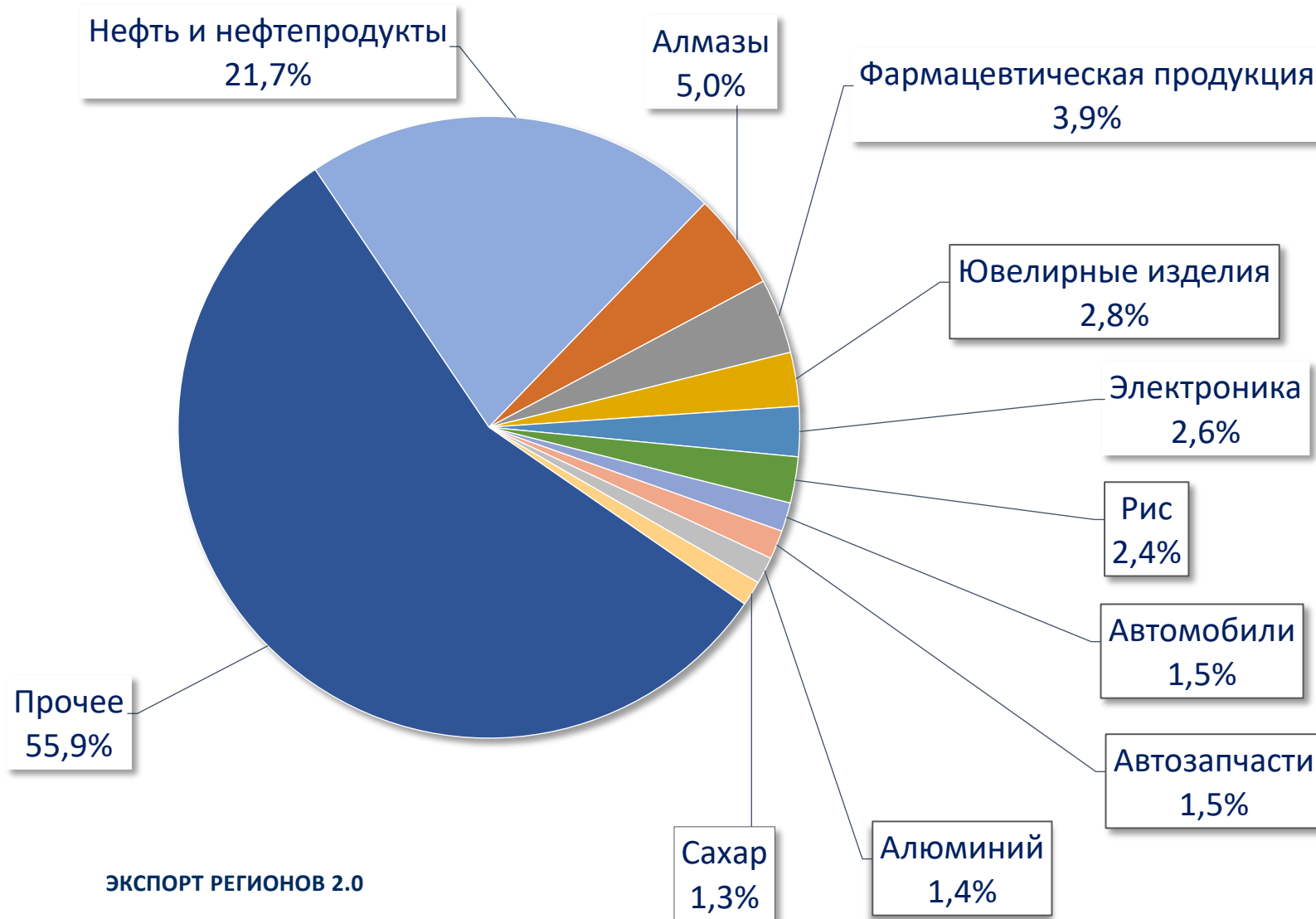
Страна	Экспорт	Импорт	Оборот	Баланс
1. США	78,5	50,2	128,7	28,3
2. Китай	15,3	98,5	113,8	-83,2
3. ОАЭ	31,6	53,2	84,8	-21,6
4. Саудовская Аравия	10,7	42	52,7	-31,3
5. Россия	3,1	46,2	49,3	-43,1
Всего	451	714	1165	-263



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
Всего (Россия на 5-м месте)		34 003,5

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
Всего (Россия на 36-м месте)		2 912,28



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



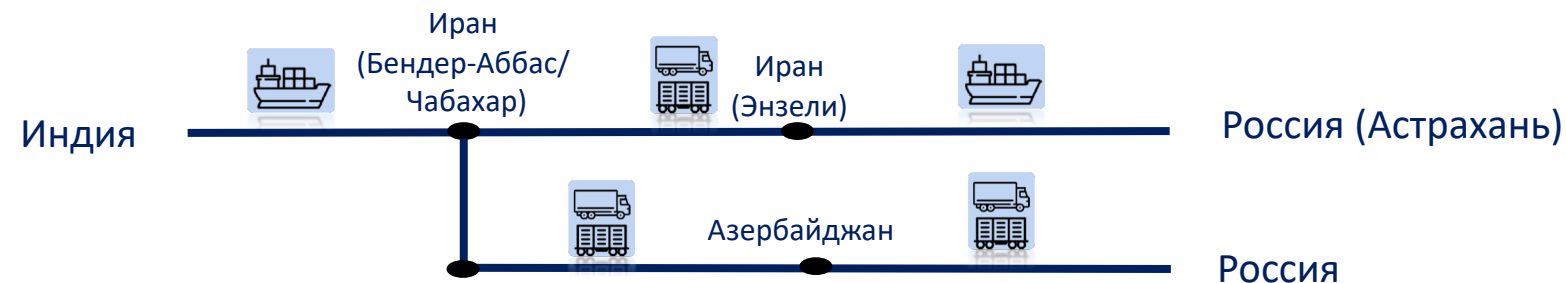
Срок доставки: 40-45 дней



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»

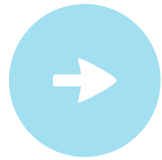
АО Банк «Союз»

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



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

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



**Спасибо за
внимание!**

