



delovaya-india.com



Деловая Индия

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ДАЙДЖЕСТ
ДЛЯ СЕО И ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

ГЛАВНАЯ ТЕМА · ЭКОНОМИКА ШТАТА · ВЫПУСК 03

Штат без бренда.

Одиша: где *институты*
важнее историй успеха.

Одиша даёт почти весь хромит и большую часть бокситов Индии, а её порт Парадип почти догнал Новороссийск по грузообороту. Российские и европейские инвесторы штат пока не замечают.

9,9 трлн ₹

ВРП ШТАТА · 2025–26

150 млн т

ГРУЗООБОРОТ ПАРАДИПА ХРОМИТА ИНДИИ

98%

ТАКЖЕ В НОМЕРЕ

V Портфель
министра Синдхи:
триста лет у власти

VII Haldiram's:
бренд,
судившийся сам
с собой

X Где прячется риск

ОТ РЕДАКЦИИ

Одиша. Институты *важнее* историй успеха

О металле, деньгах и власти в штате, который инвесторы обходят стороной.

РЕДАКЦИЯ «ДЕЛОВОЙ ИНДИИ» · ВЫПУСК 03 · АВГУСТ 2026

Спросите инвестора, где сосредоточена индийская промышленность, и он назовёт Махараштру, Карнатаку, Тамилнад. Там штаб-квартиры технологических гигантов, банки, основной иностранный капитал. Одишу не назовёт почти никто.

А зря. На Одишу приходится около 42% минеральной добычи Индии — через штат идёт основной поток металла и энергетического сырья страны. Здесь лежат основные запасы хромита в стране и большая часть месторождений бокситов. Порт Парадип в прошлом финансовом году обработал больше грузов, чем любой другой крупный порт Индии.

Инвестиционной репутации у Одиши при этом нет: иностранный бизнес держит её в лучшем случае на десятом месте среди направлений поиска. Экономический вес штата и его известность не совпадают.

Но выпуск не только про Одишу. Нас интересует, как устроены институты, от которых зависят деловые решения в Индии. Разбирать компанию отдельно от политических связей, порядка распределения капитала и работы судов уже нельзя. Именно институты решают, какой проект получит доступ к ресурсам и разрешениям, а какой годами простоит в переговорах.

Поэтому корпоративных историй в номере немного. Мы отказались от привычной подборки успешных примеров. Больше места досталось власти, собственности и финансовой инфраструктуре: иностранному инвестору эти механизмы часто важнее, чем знакомство с очередной быстрорастущей компанией.

Один материал посвящён семье Синдия, одной из самых влиятельных политических династий Индии. Синдия удерживают власть около трёх столетий. Сменилась монархия, пришли колониальные власти, затем республика, а род остался. Это позволяет проследить, как наследственный статус превращается в политический и административный ресурс.

Сегодня влияние семьи выходит далеко за пределы региональной политики. Решения с участием представителей Синдия затрагивают развитие спутниковой связи и условия допуска иностранных операторов на индийский рынок. Крупный инфраструктурный проект в Индии нельзя оценивать только по ёмкости рынка, стоимости технологии и прогнозу спроса. Распределение полномочий и интересы согласующих сторон значат не меньше.

Отдельная статья разбирает GIFT City, первую индийскую международную финансовую зону под Гандинагаром. Индийские компании десятилетиями проводили операции через Сингапур, Дубай и другие зарубежные центры. Власти решили вернуть эти потоки домой и построили для банков, бирж, фондов и страховых компаний отдельную регуляторную среду.

GIFT City касается и российского бизнеса напрямую. Политических договорённостей между странами для расчётов в национальных валютах мало, нужна ещё и работающая финансовая инфраструктура. Мы разбираем, какие функции эта юрисдикция выполняет уже сейчас, какие инструменты доступны и при каких условиях ими смогут воспользоваться российские компании.

Корпоративные материалы номера показывают, что бывает с бизнесом в одной и той же институциональной среде. Одна компания обанкротилась дважды: сначала не выдержала бизнес-модель, затем суд поставил под сомнение саму процедуру спасения. Бренд стоимостью около 10 млрд долларов годами оставался союзом трёх семейных фирм без единого центра управления. Иностранный миноритарный акционер остановил многомиллиардную сделку одним пунктом акционерного соглашения.

На этом фоне завод в Белпахаре выглядит почти исключением. Он работает с 1959 года, на три четверти принадлежит японскому партнёру и за десятилетия не знал публичных конфликтов между владельцами. Управленческая структура выстояла. Материал о договорённостях, на которых совместное предприятие пережило смену руководителей, экономических циклов и государственной политики.

Некоторые герои номера проигрывают, и мы не сглаживаем финалы. Судебные споры, ошибки в соглашениях, неверно выбранная структура собственности учат руководителя не меньше, чем показатели роста: они показывают риск раньше, чем тот доберётся до вашей компании.

Индия в этом номере не «сложный, но перспективный рынок». Формула слишком общая, чтобы помочь в принятии решений. Полезнее понять, кто в отрасли обладает полномочиями, как распределяется капитал, насколько исполнимы договоры и что происходит, когда интересы акционеров расходятся.

Завершают номер практическое пособие по управлению индийским подразделением и синтез рисков всего выпуска. Суд, который семь лет не закрывает дело о банкротстве, отнимает у инвестора больше, чем даёт лишний процент роста ВРП.

Работать в Индии помогает понимание того, как рынок устроен и кто в нём решает.

Редакция «Деловой Индии»

Аналитический центр «Набомита™»

совместно с Ассоциацией экспортёров и импортёров

СОДЕРЖАНИЕ

Выпуск 03 · Одиша · Август 2026

РАЗДЕЛЫ ВЫПУСКА

I	Экономический профиль Одиши	006
II	Университет Калинги	013
III	Ortel Communications	017
IV	СЭЗ и промышленная политика Одиши	023
V	Портфель министра Синдхи	028
VI	Финансовый анклав GIFT City	033
VII	Haldiram's и сделка с Temasek	039
VIII	Крах Future Retail	044
IX	TRL Krosaki Refractories	049
X	Где прячется риск	052
XI	Почему Индией нельзя управлять как филиалом	055

I · МАКРОЭКОНОМИКА · ПРОФИЛЬ ШТАТА

Экономический профиль

Одиши

Экономика Одиши растёт быстрее, чем в среднем по Индии. У штата лучший в стране показатель фискального здоровья и один из самых низких долгов среди крупных штатов. Вся эта витрина держится на недрах, и у недр есть счёт, который в презентациях не показывают. Инвестору эти цифры говорят меньше, чем то, что скрыто под ними: надёжность энергоснабжения, право на землю, экологическая ответственность.

Экономический обзор штата за 2025–26 год, который в феврале 2026 года представил главный министр Мохан Чаран Маджли, фиксирует: валовой региональный продукт Одиши достиг почти 9,9 трлн рупий по текущим ценам. Рост составил 9,5% за год. В реальном выражении, с поправкой на инфляцию, 7,9%, заметно выше среднего по стране (7,4%). Индийское Бюро экономической информации (IBEF) прогнозирует, что номинальный ВРП штата в текущем финансовом году превысит 10,6 трлн рупий, около 111 млрд долларов¹.

Долг штата держится на уровне 13,6% ВРП, один из самых низких показателей среди крупных штатов, и в 2025 году Одиша заняла первое место в индексе фискального здоровья NITI Aayog².

Добыча полезных ископаемых даёт штату около 27% всех доходов, порядка 47 тысяч крор рупий в год. Отдельные месторождения уходят с аукциона с премией до 150% сверх роялти³. Одиша фискально здорова во многом потому, что дорого берёт с горнодобытчиков.

Структура экономики штата давно сдвинулась от чисто аграрной модели. Промышленность, куда по международной статистической методологии относится и горнодобыча, вместе со сферой услуг

даёт около 80% ВРП. На сельское хозяйство приходится порядка пятой части⁴.

За 2025 год Одиша утвердила 244 инвестиционных проекта на 5,66 трлн рупий с потенциалом в 335 тысяч рабочих мест, из них 80 проектов на 1,75 трлн рупий уже реализованы, почти треть от утверждённого объёма.

На конклаве «Utkarsh Odisha, Make in Odisha 2025» власти замахнулись ещё на 12,89 трлн рупий вложений в химию, нефтехимию, текстиль, горнодобычу, металлургию, возобновляемую энергетику, IT и туризм⁵. Эту цифру стоит делить на пять.

По оценке индийских экономических изданий, из меморандумов о намерениях, подписанных на инвестиционных конклавах штатов, в реальные проекты в среднем превращается 10–15%⁶. У самой Одиши уже есть такой прецедент: с конклава Make in Odisha 2022 года заявляли 10,5 трлн рупий, а к концу того же года твёрдо оформленных обязательств набралось около 2,1 трлн, пятая часть заявленного, реальный же приток инвестиций за год составил порядка 372 млрд рупий, это около 3,5% от анонсированной суммы⁷. Конклав даёт список намерений, а не список строек.

1 IBEF, «Odisha», и экономический обзор Одиши за 2025–26 год: ВРП по текущим ценам почти 9,9 трлн рупий, рост 9,5%, в реальном выражении 7,9%, номинальный ВРП должен превысить 10,6 трлн рупий (около 111 млрд долларов по курсу середины 2026 года). ibef.org/states/odisha

2 NITI Aayog, Fiscal Health Index 2025 (PIB, пресс-релиз PRID 2117890): Одиша на первом месте среди крупных штатов, долг около 13,6% ВРП. pib.gov.in/PressReleasePage.aspx?PRID=2117890

3 Odisha Budget 2025–26 и Pragativadi: добыча полезных ископаемых формирует около 27% доходов штата, план сбора по горному сектору порядка 47 тысяч крор рупий, отдельные месторождения уходят с аукционов с премией до 150% сверх роялти. pragativadi.com/odisha-targets-%E2%82%B995000-crore-in-revenue-from-mining-and-commercial-taxes-in-2025/

4 Экономический обзор Одиши за 2025–26 год (Odisha Economic Survey): промышленность вместе с горнодобычей и сферой услуг формируют около 80% валовой добавленной стоимости штата, на сельское хозяйство приходится около пятой части. finance.odisha.gov.in

5 Invest Odisha и экономический обзор штата: 244 проекта на 5,66 трлн рупий с потенциалом 335 тысяч рабочих мест, 80 проектов на 1,75 трлн реализованы, заявленные инвестиции конклава Utkarsh Odisha 12,89 трлн рупий. investodisha.gov.in

6 Policy Circle, «State investment summits: Hype, hope, and hard realities»: в среднем по инвестиционным конклавам индийских штатов, от Vibrant Gujarat до Magnetic Maharashtra, в реальные проекты превращается 10–15% заявленных на них сумм. polycircle.org/opinion/india-state-investment-summits/

7 Business Standard, «Make in Odisha conclave generates investment proposals of Rs 10.5 trillion», декабрь 2022 года, и последующие данные по итогам 2022 года: из заявленных на конклаве Make in Odisha 2022 года 10,5 трлн рупий к концу года твёрдо оформленных обязательств набралось около 2,1 трлн рупий, а фактический приток инвестиций в штат за год составил около 372 млрд рупий. business-standard.com/article/economy-policy/make-in-odisha-conclave-generates-investment-proposals-of-rs-10-5-trillion-122120401080_1.html

Порт Парадип

Порт Парадип, главный физический актив штата, в 2024–25 финансовом году обработал рекордные 150,41 млн тонн груза, вышел на первое место среди крупных портов Индии и заработал чистыми около 18,6 млрд рупий⁸. Новороссийск, крупнейший порт России, в 2025 году перевалил около 168 млн тонн⁹. Парадип почти догнал Новороссийск, а большинство российских логистов о нём даже не слышали.

Порт способен переваливать до 289 млн тонн в год, а работает лишь на 52% этой мощности¹⁰. Запас есть, и власти уже готовят план «Paradip 2.0»: расширение свыше 500 млн тонн, углубление западного дока, причал для зелёного водорода.

В ноябре 2025 года главный министр Маджхи анонсировал морскую инфраструктурную программу на 460 млрд рупий, куда входят новый порт в Бахуде, судостроительный кластер у Парадипа и круизный терминал в Пури. Цель штата амбициознее любого отдельного порта: экономика на 500 млрд долларов к 2036 году и 1,5 трлн к 2047-му¹¹.

Логистику в Одише строят с запасом. Проблемы этого штата лежат не в портах.

Дороги к рудникам

Одиша наращивает мощность порта быстрее, чем успевает довести к нему сырьё. Основную часть железной руды и угля из рудного пояса в округах Кеонджхар и Сундаргарх перевозит Восточная прибрежная железная дорога, и та же линия Хаура-Ченнаи несёт растущий пассажиропоток через Бхубанешвар и Каттак. Власти утвердили четырёхпутный коридор Баласор-Берхампур длиной 458 км, рассчитанный в том числе на уголь, железную руду, боксит, сталь и алюминий из Одиши¹².

Похожий проект уже показал реальные темпы такой стройки. Третий путь на участке Бхадрак-Нергунди заложили в план ещё в 2012–13 годах, окончательно утвердили в октябре 2015-го, а последний отрезок сдали только в декабре 2024 года¹³. От плана до рельсов — десять лет. Бюджет на железные дороги Одиши растёт второй год подряд¹⁴, но твёрдой даты для нового коридора Баласор-Берхампур штат пока не называет. Единственный внятный ориентир прозвучал в апреле 2026 года от министра Ашвини Вайшнава: линию Кхурда-Роуд-Балангир целятся открыть в 2027 году. Рельсовое сообщение пока не охватывает все 30 округов Одиши. После завершения текущих строек сеть сможет принимать почти на 500 поездов в сутки больше¹⁵.

⁸ Paradip Port Authority и Министерство портов, судоходства и водных путей Индии: грузооборот Парадипа 150,41 млн тонн за 2024–25 финансовый год, первое место среди крупных портов страны, чистая прибыль около 18,6 млрд рупий. paradipport.gov.in

⁹ Ассоциация морских торговых портов России (АСОП) и данные группы НМТП: Новороссийск остается крупнейшим портом России по грузообороту, в 2025 году перевалка по порту составила около 168 млн тонн. mport.ru

¹⁰ PIB Odisha, пресс-релиз о порте Парадип: проектная мощность около 289 млн тонн в год, план «Paradip 2.0» по расширению свыше 500 млн тонн. pib.gov.in

¹¹ PIB Odisha и правительство штата: морская инфраструктурная программа на 460 млрд рупий (порт в Бахуде, судостроительный кластер, круизный терминал в Пури), цель штата 500 млрд долларов к 2036 году и 1,5 трлн к 2047-му. pib.gov.in

¹² Pragativadi, «Eastern Coast Railway Corridor to Transform Odisha Connectivity, Ease Howrah-Chennai Route Congestion»: одобренный четырёхпутный коридор протяженностью около 458 км от Баласора до Берхампура рассчитан в том числе на перевозку угля, железной руды, боксита, стали и алюминия. pragativadi.com/eastern-coast-railway-corridor-to-transform-odisha-connectivity-ease-howrah-chennai-route-congestion/

¹³ PIB India, «Bhadrak-Nergundi 3rd Line Project»: третий путь протяженностью 92,19 км включён в план в 2012–13 годах, окончательно утверждён в октябре 2015 года, стоимость 1 284,39 крор рупий, последний участок Ранитал-Бхадрак сдан в декабре 2024 года. pib.gov.in/PressReleasePage.aspx?PRID=1954945

¹⁴ The Week и News On Air, обзор бюджета на 2026–27 финансовый год: центр выделил на железные дороги Одиши рекордные 10 928 крор рупий против 10 599 крор в 2025–26 году. theweek.in/wire-updates/national/2026/02/02/centre-allocates-rs-10-928-cr-to-odisha-for-railway-sector-in-union-budget-2026-27.amp.html

¹⁵ Business Standard, «Rs 90,000 cr rail infra projects under execution in Odisha: Ashwini Vaishnaw», апрель 2026 года: министр сообщил о проектах на 90 тысяч крор рупий, включая линию Кхурда-Роуд-Балангир с целевым сроком 2027 год, о планах довести рельсовое сообщение до всех 30 округов штата и о резерве почти в 500 дополнительных поездов в сутки. business-standard.com/india-news/90-000-cr-rail-infra-projects-under-execution-in-odisha-ashwini-vaishnaw-126042000045_1.html

Похожая картина на автодорогах. Экономический коридор Парадип-Барбил должен на протяжении 300 км в четыре очереди связать рудный пояс с портом через промышленную зону Калинганагар¹⁶. Первый участок, восьмиполосная трасса Чандикхоле-Парадип, идёт по графику: министр автодорог Нитин Гадкари анонсировал её в апреле 2025 года, открыть обещают к декабрю 2026-го, время в пути сократится вдвое¹⁷.

Второй участок даёт повод для осторожности. В июне 2026 года кабинет министров одобрил платную трассу Рамешвар-Парадип длиной 160 км. Из двух её пакетов четыре полосы получит только первый, от Рамешвара до Конарка. Второй, до самого Парадипа, где и стоит порт, останется двухполосным¹⁸. Инвестору, который считает, на сколько лет вперёд разгонится вывоз через Парадип, это узкое место важнее любой сметы.

Весь этот перечень укладывается в план на 35 коридоров общей длиной 6 100 км, из них 2 800 км составят опорные национальные трассы. Курировать стройку будет новое агентство Odisha State Highway Authority. Срок исполнения назначен на 2036 год¹⁹. Один из коридоров, шоссе Ранчи-Самбалпур, свяжет Джаркханд с Одишей для перевозки угля и стали и должен сократить путь на 65 км к 2028 году²⁰.

Основная часть этой стройки, от порта до рельсов, придется на 2026–2036 годы, то же десятилетие, когда штат обещает освоить объявленные 5,66 трлн рупий новых инвестиций. Знакомая по России ситуация: похожую нехватку провозной способности решали на БАМе и Транссибе. Восточный полигон РЖД довел провозную способность до 180 млн тонн в год к 2024 году, по указу президента, а следующий этап модернизации должен поднять её до 210 млн тонн к 2030 году²¹.

Энергетика

Для завода в металлургии или химии электроснабжение важнее логистики. Здесь Одиша умудрилась протекционизмом загнать себя в дефицит. Штат исторически был чистым экспортёром энергии, свыше 18 ГВт мощности на собственных угольных ТЭЦ, и продавал профицит соседям. Но власти обязали новые станции отдавать штату 12–14% мощности по льготным тарифам. Девелоперы прочитали это правильно и понесли деньги в соседний Чхаттисгарх: тот за десятилетие получил свыше 16 ГВт новых мощностей против менее чем 4 ГВт у Одиши²². Выгода была реальной, но короткой. Штат сэкономил на дешёвой энергии, пока сосед забирал инвестиции в генерацию.

16 Maritime Gateway, «Paradip-Barbil economic corridor on the cards»: экономический коридор протяженностью 300 км в четырех участках должен связать рудный пояс Одиши с портом Парадип через промышленную зону Калинганагар. maritimegateway.com/paradip-barbil-economic-corridor-on-the-cards/

17 OdishaTV, «Chandikhole-Paradip corridor to halve travel time by 2026»: восьмиполосная трасса протяженностью 77 км и стоимостью около 4 тысяч крор рупий анонсирована министром автодорог Нитином Гадкари в апреле 2025 года со сроком сдачи в декабре 2026 года. odishatv.in/news/odisha/chandikhole-paradip-corridor-to-halve-travel-time-by-2026-nitin-gadkari-260613

18 ANI, «Cabinet approves Rs 8,300 cr coastal highway from Rameshwar to Paradeep in Odisha», июнь 2026 года: трасса длиной 160,18 км и стоимостью 8 300,79 крор рупий разделена на два пакета, только первый из которых, Рамешвар-Конарк, получит четыре полосы. aninews.in/news/national/general-news/cabinet-approves-rs-8300-cr-coastal-highway-from-rameshwar-to-paradeep-in-odisha20260603162123/

19 OdishaTV, «Viksit Odisha: 35 road corridors spanning 6,100 km to be developed at Rs 3 lakh crore by 2036»: мастер-план из 35 коридоров общей длиной 6 100 км, из которых 2 800 км составят национальные трассы, а куратором стройки назначено новое агентство Odisha State Highway Authority. odishatv.in/news/odisha/viksit-odisha-35-road-corridors-6100-km-at-rs-3-lakh-crore-by-2036-260940

20 OdishaTV, «Viksit Odisha: 35 road corridors spanning 6,100 km to be developed at Rs 3 lakh crore by 2036»: в состав плана входит коридор Ранчи-Самбалпур длиной 150 км и стоимостью 8 тысяч крор рупий, который должен сократить путь для угля и стали между Джаркхандом и Одишей на 65 км к 2028 году. odishatv.in/news/odisha/viksit-odisha-35-road-corridors-6100-km-at-rs-3-lakh-crore-by-2036-260940

21 Министерство транспорта России, mintrans.gov.ru: провозная способность Восточного полигона (БАМ и Транссиб) достигла 180 млн тонн в год к 2024 году согласно указу президента, следующий этап модернизации должен поднять показатель до 210 млн тонн к 2030 году. mintrans.gov.ru/press-center/news/10364

22 Global Energy Monitor, Power Sector Transition in Odisha: тарифное условие об отдаче 12–14% мощности новых станций штату, за десятилетие Чхаттисгарх получил свыше 16 ГВт новых мощностей против менее чем 4 ГВт у Одиши. gem.wiki/Power_Sector_Transition_in_Odisha

Расплата пришла в 2026 году. В майскую жару при пиковом спросе около 6 600 МВт начались реальные отключения. Власти ввели режим чрезвычайного регулирования (ESMA) и запретили забастовки в энергетике, хотя на бумаге профицит мощности всё ещё числился²³. В мае 2026 года льготную квоту наконец срезали до 5%, вслед за рекомендацией федерального регулятора²⁴.

Выиграли от старой политики бюджет штата и соседний Чхаттисгарх. Платит за неё теперь тот, кто ставит здесь энергоёмкое производство и упирается в ненадежную сеть.

Население и рынок труда

По переписи 2011 года в Одише жило почти 42 млн человек, а городских было лишь 16,7%, один из самых низких показателей урбанизации среди крупных штатов Индии, при среднем по стране почти в треть²⁵. К 2026 году население штата выросло примерно до 47 млн человек, по прогнозу Национальной комиссии по народонаселению²⁶. Заводы и порты растут в городах и промышленных поясах. Живет штат по-прежнему в деревне.

Почти 23% жителей Одиши относятся к зарегистрированным племенам, больше, чем в любом штате Индии, кроме Мадхья-Прадеш и Махараштры²⁷. Живут они неравномерно. Там, где доля племенного населения выше половины, вокруг горнодобычи идут земельные споры. Бокситовый проект Vedanta на 708 гектарах, о его приостановке дальше, разворачивается как раз в округах Калаханди и Раягада²⁸, а в Раягаде зарегистрированные племена составляют 56% населения²⁹. Донгрия кондх, для которых гора Ниямгири священна, здесь около 7,7 тысячи человек, и власти официально причислили народность к особо уязвимым племенным группам, самой хрупкой категории племенного статуса в Индии³⁰.

Рынок труда быстро меняется. В 2022 году доля рабочей силы (LFPR) в Одише составляла 58,1%, к 2024-му поднялась до 64,5%, обогнав средний показатель по Индии. Коэффициент занятости (WPR) за тот же период вырос с 55,1% до 62,5%, тоже выше среднего по стране³¹. Доля трудоспособного населения уже превышает 69% и, по прогнозу властей штата, к 2036 году вырастет до 69,4%.

23 The Print и Pragativadi: в мае 2026 года при пиковом спросе около 6 600 МВт правительство Одиши ввело режим ESMA в энергетике, запретив забастовки на шесть месяцев на фоне отключений. theprint.in/india/odisha-govt-invokes-esma-bans-strikes-in-power-sector-amid-outage-concerns/2939142/

24 SolarQuarter и OMM Com News, 2026 год: льготная квота на мощность новых станций снижена до 5% в соответствии с рекомендациями федерального регулятора. solarquarter.com

25 Census of India 2011, «Data Highlights Odisha» (Primary Census Abstract): население штата 41 974 218 человек, городское население 16,68% против 31,16% в среднем по Индии, грамотность 72,9% (мужчины 81,59%, женщины 62,46%). censusindia.gov.in/nada/index.php/catalog/11313/download/14425/PC11_PCA_Data_Highlights_Odisha.pdf

26 National Commission on Population, Ministry of Health and Family Welfare, Government of India, «Population Projections for India and States 2011-2036»: население Одиши на середину 2026 года оценивается в 47,02 млн человек. nhm.gov.in/New_Updates_2018/Report_Population_Projection_2019.pdf

27 Ministry of Tribal Affairs, Government of India, «Demographic Profile of Scheduled Tribes in Odisha»: зарегистрированные племена составляют 22,85% населения штата (9 590 756 человек по переписи 2011 года), третье место среди штатов Индии после Мадхья-Прадеш и Махараштры. repository.tribal.gov.in/bitstream/123456789/73776/1/SCST_2018_book_0016.pdf

28 Business & Human Rights Centre: 30 июля 2025 года федеральное министерство экологии приостановило бокситовый проект Vedanta на 708 гектарах на фоне заявлений адиваси о подделке согласия грам сабха. Высокий суд Одиши распорядился проверить законность лесной расчистки. business-humanrights.org/en/latest-news/india-vedanta-bauxite-project-in-odisha-paused-amid-ativasi-allegations-of-forged-consent-court-orders-scrutiny-of-forest-clearance

29 Census of India 2011, District Census Handbook Rayagada: зарегистрированные племена составляют 56% населения округа. censusindia.gov.in/nada/index.php/catalog/967/download/36736/DH_2011_2127_PART_B_DCHB_RAYAGADA.pdf

30 Scheduled Castes and Scheduled Tribes Research and Training Institute (SCSTRTI), правительство Одиши, базовое обследование донгрия кондх 2016 года и справочник по особо уязвимым племенным группам (PVTG): население племени в округе Раягада около 7722 человек, донгрия кондх официально отнесены к PVTG, их в штате 13, больше, чем в любом другом штате Индии. scstrti.in/index.php/communities/pvtg

31 Odisha Economic Survey 2025-26, Directorate of Economics and Statistics, Government of Odisha, в изложении The Statesman: доля рабочей силы (LFPR) выросла с 58,1% в 2022 году до 64,5% в 2024-м, коэффициент занятости (WPR) с 55,1% до 62,5%, доля трудоспособного населения превышает 69% и должна вырасти до 69,4% к 2036 году. thestatesman.com/india/odisha-surpasses-national-average-in-labour-force-participation-shows-strong-employment-gains-1503561459.html

Но это демографическое преимущество легко превращается в пассив: сельское хозяйство даёт работу 48,6% занятых в штате, а создаёт лишь 19,6% валового продукта³². Рост LFPR и WPR не отвечает на главный вопрос: где эти люди работают, в Одише или в отъезде за тысячу с лишним километров.

Правительство Одиши официально отнесло 14 округов к миграционно уязвимым: Балангир, Калаханди, Нуапада в западной Одише и прибрежный Ганджам³³. Один округ Ганджам отправляет на ткацкие станки Сурата в Гуджарате от 700 до 800 тысяч человек, отчасти потому что циклоны и наводнения сделали земледелие здесь ненадежным³⁴. За последнее десятилетие за пределами штата погибли 403 трудовых мигранта из Одиши, больше всего смертей в округах Ганджам, Калаханди и Балангир³⁵.

На разрыв между новыми заводами и старым рынком труда штат отвечает вложениями в подготовку кадров. Первая фаза Odisha Skill Development Project на кредит Азиатского банка развития в 85 млн долларов уже открыла в Бхубанешваре Всемирный центр навыков на 13 тысяч мест, чтобы обучить 150 тысяч человек.

Правительство штата утвердило и вторую фазу на 2025–26 год: ещё 11,4 млрд рупий, поровну от банка и бюджета штата, на пять лет³⁶.

Власти рассчитывают закрыть местными кадрами значительную часть из обещанных 335 тысяч новых рабочих мест. Получится ли это, при уже готовых центрах подготовки в Бхубанешваре и рабочей силе, которая пока уезжает в Сурат, станет ясно в течение нескольких лет.

Минеральные ресурсы

Одиша даёт около 98% всего хромита Индии, почти 60% бокситов, до трети железной руды и четверть угля³⁷. Сукинда-Вэлли в округе Джаджпур, крупнейшее в мире скопление хромитовой руды, держит 97% всех запасов страны.

В 2007 году американский Blacksmith Institute включил долину в список самых загрязнённых мест планеты³⁸.

С тех пор проблема не закрылась, она подтвердилась на другом уровне: Национальный зелёный трибунал Индии предписал властям Одиши оценить масштаб загрязнения хромом и обеспечить жителей долины чистой питьевой водой³⁹.

³² The Raisina Hills, анализ данных Odisha Economic Survey 2025-26: сельское хозяйство даёт работу 48,6% занятых в штате при вкладе в валовой продукт лишь 19,6%, демографический дивиденд штата назван риском без создания новых рабочих мест и снижения зависимости от горнодобычи. theraisinahills.com/odishas-economic-survey-structural-challenges-sour-optimism

³³ Департамент труда правительства Одиши, State Action Plan for Safety and Welfare of Inter-State Migrant Workers: 14 округов официально отнесены к миграционно уязвимым, включая Балангир, Калаханди, Нуападу и Ганджам. labourdiretorate.odisha.gov.in/board/migration/state-action-plan-safety-and-welfare-inter-state-migrant-workers

³⁴ Associated Press, июнь 2026 года: от 700 до 800 тысяч выходцев из округа Ганджам работают на ткацких станках Сурата в Гуджарате, во многом из-за участвовавших циклонов и наводнений, разоряющих земледелие в округе. news4jax.com/news/world/2026/06/25/how-one-indian-textile-worker-copes-with-extreme-heat-in-factory-work-and-cramped-living-quarters

³⁵ OrissaPost со ссылкой на ответ министра труда Одиши в законодательном собрании штата: с 2015 года по 27 ноября 2024 года за пределами штата погибли 403 трудовых мигранта из Одиши, больше всего из округов Ганджам (59), Калаханди (39) и Балангир (35). orissapost.com/over-400-migrant-workers-from-odisha-died-across-india-in-last-10-years-minister

³⁶ Asian Development Bank и PIB: кредит в 85 млн долларов на первую фазу Odisha Skill Development Project, Всемирный центр навыков в Бхубанешваре на 13 тысяч мест, цель обучить 150 тысяч человек. Вторая фаза одобрена правительством Одиши на 2025-26 год, 11,4 млрд рупий поровну от банка и бюджета штата, на пять лет. adb.org/news/adb-india-sign-85-million-loan-support-odisha-skills-development-project и pragativadi.com/odisha-cabinet-approves-1140-crore-osdp-phase-ii-for-world-skill-center-expansion-and-iti-upgrades

³⁷ Directorate of Mines and Geology, Government of Odisha, и The Statesman: на Одишу приходится около 98% хромита, 59% бокситов, 28% железной руды и 24% угля от запасов Индии, штат даёт порядка 42% минеральной добычи страны. odishaminerals.gov.in/MiningInOdisha/MineralBasedIndustries

³⁸ Blacksmith Institute, «The World's Worst Polluted Places, 2007»: долина Сукинда включена в десятку самых загрязнённых мест планеты (четвертое место), около 97% запасов хромита Индии сосредоточено здесь. worstpolluted.org/the-2007-top-ten-of-worst-polluted-places.html

³⁹ Национальный зелёный трибунал Индии (NGT), предписания по долине Сукинда: оценить загрязнение хромом и обеспечить жителей чистой питьевой водой, при том что до 60% питьевой воды в долине содержит шестивалентный хром выше международных норм. greentribunal.gov.in

Рецензируемые исследования 2023–2025 годов зафиксировали рост концентрации тяжёлых металлов в почве и грунтовых водах вокруг месторождения⁴⁰.

Вокруг сырья вырос металлургический пояс: интегрированные сталелитейные заводы в Роуркеле, Калинганагаре, Джхарсугуде и Ангуле, алюминиевый комплекс NALCO в Дамонджоди и Ангуле, десятки ферросплавных производств. Штат называет себя сталелитейной столицей Индии, 54 интегрированных завода, и рассчитывает нарастить мощность до 130 млн тонн стали в год к 2030-му⁴¹.

Vedanta Group анонсировала дополнительные инвестиции на 1 трлн рупий в ферросплавы и алюминиевые парки штата⁴². Кто будет

обслуживать эти заводы, отдельный вопрос: инженеров для металлургии готовит университетский кластер КИИТ, ему посвящен следующий материал номера.

Дороже той же ренты обходится земля. 30 июля 2025 года федеральное министерство экологии приостановило рассмотрение бокситового проекта Vedanta на 708 гектарах лесных земель на фоне заявлений адиваси о том, что согласие местных сельских советов (грам сабха) получили обманным путем, а Высокий суд Одиши распорядился проверить законность лесной расчистки. Дело Vedanta — не сбой, а симптом: земельные и экологические споры вокруг горнодобычи в Одише не прекращаются.

⁴⁰ Environmental Chemistry and Ecotoxicology (2023) и Environmental Monitoring and Assessment (2023–2024): рост концентрации тяжёлых металлов в почве и грунтовых водах вокруг месторождения Сукинда.

⁴¹ Directorate of Mines and Geology, Government of Odisha: 54 интегрированных завода, план нарастить мощность до 130 млн тонн стали в год к 2030 году. odishaminerals.gov.in/MiningInOdisha/MineralBasedIndustries

⁴² Business Standard, «Vedanta to invest ₹1 trn more in Odisha»: дополнительные инвестиции на 1 трлн рупий в ферросплавы и алюминиевые парки штата. business-standard.com

II · ОБРАЗОВАНИЕ · ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

Университет Калинги

Ачьюта Саманта родился в 1965 году в бедной деревне под Каттаком, в четыре года остался без отца, а в 1992 году открыл институт на пять тысяч рупий стартового капитала, с двенадцатью студентами и двумя преподавателями¹. Три десятилетия спустя это крупнейший частный образовательный комплекс Индии, десятки тысяч студентов и активы примерно на 10 тысяч крор рупий².

Перелом случился в 2004 году, когда KIIT получил статус *deemed university*: право самому разрабатывать программы, назначать стоимость обучения и выдавать дипломы без государственного университета-куратора³. Для инвестора это значит одно: университет может перестроить инженерную программу под запрос завода-партнёра, не дожидаясь согласований на уровне министерства.

К 2030 году Одиша рассчитывает нарастить мощности по выплавке стали примерно до 130 млн тонн в год, и почти на любой вопрос о будущих инженерных кадрах штата у местных промышленников готов один ответ: KIIT (*Kalinga Institute of Industrial Technology*) в Бхубанешваре. Проблема в том, что ответ этот наполовину неверный.

Первая трещина в удобном ответе

В сезоне 2024 года кампус KIIT посетили около 700 работодателей и сделали выпускникам больше 5,5 тысячи предложений о работе. Работу получили свыше 83% выпускников, для индийского инженерного образования показатель очень высокий. Средняя зарплата инженера-выпускника составила около 8,5 лакха рупий в год (около 10 тыс. долларов), а лучшие получили офферы до 53 лакхов рупий (около 62 тыс. долларов)⁴.

Вот только крупнейшие работодатели KIIT — это не металлургические и не машиностроительные

заводы Одиши. Спрос формируют Amazon, Microsoft, IBM, Cognizant, Deloitte, национальные и международные IT-компании и консалтинговые группы⁵. Они предлагают лучшие условия и забирают лучших выпускников. Заметная часть инженеров KIIT уезжает в Бангалор, Хайдарабад, Пуну, в города, где нет ни одного из будущих сталелитейных заводов Одиши.

KIIT не готовит кадры для металлургии Одиши в первую очередь. Он готовит кадры для индийского IT, а заводам штата достается то, что осталось после того, как Amazon и Deloitte выбрали своих. Университет остаётся стратегическим активом Одиши, но не в том смысле, в каком его обычно описывают. Не как готовый резерв инженеров для будущих печей. Это площадка, за которую промышленности штата приходится конкурировать с гораздо более богатыми покупателями талантов.

Инвестору, который планирует завод в Одише и рассчитывает набирать выпускников KIIT постфактум, готовиться нужно к прямой конкуренции с Amazon и Deloitte за одних и тех же студентов, причём конкуренции по зарплате, где промышленность обычно проигрывает IT. Выход один: оплачиваемые стажировки, совместные лаборатории, финансирование профильных кафедр, работа с будущими инженерами ещё на студенческой скамье, задолго до диплома. Так уже действуют крупнейшие мировые промышленные компании, потому что разместить вакансию после выпуска недостаточно.

1 Wikipedia, «Achyuta Samanta»: Ачьюта Саманта родился в январе 1965 года в деревне под Каттаком в Одише, рано лишился отца, а в 1992 году основал KIIT и KISS в двух арендованных домах, имея на старте около 5000 рупий. en.wikipedia.org/wiki/Achyuta_Samanta

2 Wikipedia, «Kalinga Institute of Industrial Technology»: KIIT Society (объединяющее KIIT, KISS и другие институты Саманты) оценивалось примерно в 10 000 крор рупий (около 1,3 млрд долларов) по состоянию на 2020 год. Университет описывается как один из крупнейших частных вузов Индии. en.wikipedia.org/wiki/Kalinga_Institute_of_Industrial_Technology

3 Wikipedia, «Kalinga Institute of Industrial Technology»: в 2004 году KIIT получил статус *deemed to be university* по разделу 3 закона UGC Act 1956, что дало ему право самостоятельно присуждать степени без вуза-куратора. en.wikipedia.org/wiki/Kalinga_Institute_of_Industrial_Technology

4 KIIT Deemed to be University, «Campus Placement 2024 Graduating Batch»: в сезоне 2024 года на кампус приезжали более 700 работодателей, было сделано около 5585 предложений о работе, общий процент трудоустройства составил 83,06%, средний пакет для бакалавров техники составил около 8,5 лакха рупий в год, максимальный пакет составил 53 лакха рупий. kiit.ac.in/placement/campus-placement-2024-graduating-batch/

5 CollegeDunia, «KIIT Placement 2025: Highest & Average Package, Top Recruiters»: среди крупнейших работодателей, регулярно нанимающих выпускников KIIT: Amazon, Microsoft, IBM, Cognizant и Deloitte. collegedunia.com/university/25760-kalinga-institute-of-industrial-technology-kiit-bhubaneswar/placement

Как устроена вторая половина КИПТ

Особый статус КИПТ в Одише объясняется не кадрами. Формально речь о двух организациях. Первая — коммерческий университет КИПТ, где учатся около сорока тысяч студентов, включая иностранцев, и где формируется основной денежный поток за счёт платы за обучение⁶. Вторая — Kalinga Institute of Social Sciences (KISS), крупнейшая в мире бесплатная школа-интернат для детей из племенных общин: около 60 тысяч учеников получают образование, жилье, питание и медицинскую помощь бесплатно, от начальной школы до аспирантуры⁷.

KISS существует в основном за счёт КИПТ. Государственное финансирование, пожертвования и корпоративная благотворительность играют вспомогательную роль, основной бюджет социальной школы обеспечивает плата за обучение платящих студентов коммерческого университета. Схема закрывает несколько задач сразу. Университет получает мощный социальный проект, который поддерживают власти штата и одобряет общество. Репутация облегчает получение земли, административную поддержку, участие в новых образовательных инициативах. Высокий общественный статус привлекает новых платящих студентов, а их деньги снова идут на содержание бесплатного кампуса.

Для десятков тысяч детей адиваси, которым такое образование иначе было бы недоступно, эта схема означает реальный шанс на социальную мобильность: школа, вуз, работа инженером, врачом или чиновником вместо бедности без вариантов. Для Одиши как штата KISS стал инструментом развития племенных районов и источником известности, включая спортивные результаты воспитанников на всеиндийском уровне.

Кризис 2025 года

В 2025 году репутация университета впервые дала трещину другого рода. За несколько месяцев на территории кампуса покончили с собой две студентки из Непала, Пракрити Ламсал и Приша Шах. О смертях писали и в Индии, и в Непале, где делом занялись уже не журналисты, а политики⁸.

Комиссия по университетским грантам Индии (UGC) провела проверку и пришла к жёстким выводам: администрация не рассмотрела должным образом жалобы студентки на домогательства, пыталась закрыть вопрос неформальными соглашениями, а после трагедии защищала репутацию университета вместо того, чтобы соблюдать предусмотренные законом процедуры⁹.

⁶ unirank, «KIIT University»: в KIIT University обучается более 40 000 студентов на программах бакалавриата, магистратуры, докторантуры и дипломных курсах, включая иностранных студентов почти из 45 стран. unirank.org/in/uni/kiit-university/

⁷ Give.do, «Kalinga Institute of Social Sciences»: KISS, крупнейший в мире интернат для представителей племенных общин, обеспечивающий бесплатным образованием, жильем, питанием и медицинской помощью более 60 000 детей адиваси. give.do/discover/5XT/kalinga-institute-of-social-sciences/

⁸ Wikipedia, «Suicide of Prakriti Lamsal», и The Kathmandu Post, «KIIT student Prakriti Lamsal's death rocks parliaments of Nepal and Odisha», 19 февраля 2025 года: 16 февраля 2025 года в общежитии КИПТ покончила с собой непальская студентка Пракрити Ламсал, а 1 мая 2025 года покончила с собой вторая непальская студентка первого курса, в англоязычных источниках её имя пишут как Prisha Shah или Prisha Sah, в статье передано как Приша Шах. Обе трагедии обсуждались в парламентах Непала и Одиши и вызвали дипломатическую напряженность между странами. en.wikipedia.org/wiki/Suicide_of_Prakriti_Lamsal, kathmandupost.com/national/2025/02/19/kiit-student-prakriti-lamsal-s-death-rocks-parliaments-of-nepal-and-odisha

⁹ ThePrint, «KIIT to blame for suicides of Nepalese students, says UGC; orders academic audit», 21 июля 2025 года: комиссия UGC под руководством профессора Нагешвара Рао установила, что администрация КИПТ не рассмотрела должным образом жалобы Пракрити Ламсал на домогательства, вынудила её пойти на неформальное урегулирование в пользу обвиняемого студента и ставила репутацию университета выше соблюдения предусмотренных законом процедур. Комиссия сочла эти действия «незаконной и противоправной деятельностью» и рекомендовала уголовное преследование причастных сотрудников администрации и комиссии по борьбе с домогательствами. theprint.in/india/as-2-nepalese-kiit-students-die-by-suicide-ugc-flags-kiits-unlawful-handling-of-sexual-harassment-plaints/2698414/

Комиссия также раскритиковала поведение администрации во время студенческих протестов и рекомендовала приостановить расширение университета до устранения нарушений¹⁰.

Расследование не касалось качества образования или научной работы КИИТ. Под вопросом оказалась система внутреннего управления: как университет рассматривает жалобы и обеспечивает безопасность студентов. Для зарубежных партнёров разница принципиальная. Академическая репутация КИИТ осталась высокой, а корпоративное управление и внутренний контроль теперь под пристальным вниманием госорганов и прессы, и на международный имидж университета это может повлиять не меньше, чем достижения в образовании.

Что всё это значит для инвестора

Кадровый вопрос металлургии Одиши КИИТ не закрывает. Это актив двойного назначения,

со своими рисками. Он готовит специалистов, но лучших забирает IT-сектор в других городах. Он финансирует крупнейший в мире бесплатный интернат для детей адиваси, но эта социальная миссия и построенная на ней репутация университета зависят от того же корпоративного управления, которое дало сбой в 2025 году.

Пассивный найм выпускников КИИТ не сработает: российской компании, планирующей производство в Одише, нужна собственная кадровая стратегия и партнёрство с университетом задолго до того, как первый инженер понадобится на площадке. Социальная репутация КИИТ реальна и приносит штату ощутимую пользу, но не заменяет проверку корпоративного управления, если университет рассматривается как партнёр, а не просто источник резюме. Сильный университет рядом с заводом ещё не гарантирует доступ к инженерам, если по соседству есть Бангалор с более высокой зарплатой.

¹⁰ Careers360, «UGC panel holds KIIT University accountable for student suicides; recommends criminal action against officials», июль 2025 года: комиссия раскритиковала жесткое подавление администрацией студенческих протестов после гибели непальских студенток, включая принудительное выселение сотен студентов из общежития, и рассматривает возможность заморозить расширение университета на несколько лет наряду с дисциплинарными мерами против ответственных сотрудников. news.careers360.com/ugc-panel-holds-kiit-university-accountable-for-student-suicides-recommends-criminal-action-against-officials

III · КОРПОРАТИВНЫЙ КЕЙС · БАНКРОТСТВО

Ortel Communications

Джаги Мангат Панда семь лет судится за собственную компанию в трибунале по банкротству. Её муж Байджаянт Панда в эти же годы возглавляет парламентский комитет, который переписывает тот самый закон о банкротстве для всей Индии.

Оператор кабельного телевидения из Бхубанешвара по имени Ortel Communications строил бизнес двадцать три года. Пережил приход спутникового ТВ. Выстоял в первую волну консолидации рынка. Потом в отрасль вошёл один федеральный конкурент и обнулil всё за пять лет. Суд с тех пор семь лет не может закрыть дело о банкротстве компании. В отчётности Ortel не видно главного: семь лет трибунала убили актив вернее конкурента.

Ortel Communications появилась в 1995 году, а в марте 2015-го вышла на биржу. Большинство региональных кабельных операторов Индии просто арендовали чужие сети. Ortel сама построила двустороннюю сеть по гибридной оптоволоконно-коаксиальной технологии в шести штатах, от Одиши до Западной Бенгалии, и в этом было её главное преимущество. Кабель, физически заведённый в квартиру абонента, инфраструктура «последней мили», принадлежал самой компании, а не сети местных посредников, которым за такой доступ обычно платят федеральные игроки. На пике Ortel обслуживала около 526 тысяч абонентов, из них почти 58 тысяч по широкополосному доступу, при умеренном долге около 122 крор рупий¹. Для регионального актива это была живая, работающая франшиза.

Монополия в шести штатах

В ноябре 1998 года Ortel первой среди частных компаний Индии получила лицензию интернет-провайдера. Одной из первых в стране компания развернула технологию DOCSIS для передачи данных по кабелю и предложила в Бхубанешваре

коммерческую скорость 100 Мбит/с. На пике её кабельная сеть протянулась больше чем на 55 тысяч километров в шести штатах. Ortel росла и через скупку: покупала мелких независимых операторов в Одише и соседних штатах, переводила их абонентов на собственную инфраструктуру и собирала раздробленный региональный рынок кабельного телевидения под одним брендом².

К 2015 году, когда компания выходила на биржу, Ortel входила в десятку крупнейших операторов многоканального кабельного телевидения Индии. Но настоящую силу имела только в одном штате. Проспект эмиссии описывал компанию как доминирующего игрока в Одише с точечным присутствием ещё в трёх штатах и указывал адресуемый рынок примерно в пять миллионов домохозяйств в шести штатах: Одиша, Чхаттисгарх, Мадхья-Прадеш, Андхра-Прадеш, Телангана и Западная Бенгалия. На конец 2014 года 89,6% абонентов компании жили в Одише, туда же уходила основная выручка, и сам проспект называл эту концентрацию главным риском для инвестора. Около девяти абонентов из десяти были подключены напрямую по собственной сети последней мили, без посредников с индивидуальными спутниковыми тарелками на крыше. Компания называла такую модель редкой для индийского рынка³.

Внутри штата у Ortel хватало конкурентов помельче: Sea TV Network, Padmalaya Telefilms, Kohinoor Broadcast, Creative Eye и местная сеть Hathway Bhawani Cable делили между собой оставшуюся часть рынка Одиши⁴. Ни один из них не приблизился к масштабу Ortel в границах штата.

¹ Проспект IPO Ortel Communications (2015) и раскрытие компании на Бомбейской фондовой бирже (BSE): около 526 тысяч абонентов, из них 58 277 по широкополосному доступу, валовой долг около 122 крор рупий. bseindia.com, профиль Ortel Communications

² Indiantelevision.com, «Ortel announces launch of 100 Mbps speed on its DOCSIS 3.0 platform», и Goodreturns, «History of Ortel Communications Ltd»: компания получила в ноябре 1998 года первую в частном секторе Индии лицензию интернет-провайдера, одной из первых в стране развернула технологию DOCSIS, к пик у эксплуатировала кабельную сеть протяжённостью свыше 55 535 км в шести штатах и последовательно скупала независимых региональных операторов. indiantelevision.com/news-headline/ortel-announces-launch-of-100-mbps-speed-on-its-docsis-3-0-platform, goodreturns.in/company/ortel-communications/history.html

³ Red Herring Prospectus Ortel Communications Ltd, SEBI, 19 февраля 2015 года: компания входит в десять крупнейших операторов многоканального телевидения Индии, занимает доминирующее положение в Одише с присутствием ещё в трёх штатах, адресуемый рынок около пяти миллионов домохозяйств в шести штатах, 89,60% абонентов по состоянию на 31 декабря 2014 года базировались в Одише, около 90% абонентов подключены напрямую по собственной сети последней мили. sebi.gov.in/sebi_data/attachdocs/1424771144546.pdf

⁴ Screener.in, профиль Ortel Communications Ltd, и CB Insights, профиль Ortel Communications: конкуренты компании в Одише Sea TV Network, Padmalaya Telefilms, Kohinoor Broadcast, Creative Eye, Hathway Bhawani Cable, PB Films и Brandbucket Media, при этом общенациональные операторы Hathway и Siti Networks по выручке (около 1000 крор рупий) превосходили Ortel примерно в шесть раз, а по числу абонентов в десять раз. screener.in/company/ORTEL, cbinsights.com/company/ortel-communications

Опасность пришла с другой стороны. Общенациональные операторы Hathway и Siti Networks вели выручку около тысячи крор рупий, вшестеро больше, чем у Ortel, а абонентская база у них была в десять раз крупнее⁴. Свой штат Ortel держала крепко. Но масштаб был на стороне общенациональных игроков. Это неравенство обернулось приговором, когда в отрасль вошёл федеральный оператор с бесплатными SIM-картами.

Как Джо обнулil бизнес за пять лет

Проблема не ограничилась Одишей и одной компанией. Активная база платных операторов спутникового телевидения в Индии упала с 56,92 млн абонентов в марте 2025 года до 49,05 млн годом позже, почти на 14% за год⁵. Классический кабель теряет долю тем же самым провайдерам широкополосного доступа и IPTV, которые в своё время убили модель Ortel. К 2026 году этот структурный сдвиг продолжается по всей индийской отрасли платного телевидения.

Слабой компания не была. Убил её чужой капитал. Reliance Jio развернула по всей Индии оптоволоконно и дешёвый мобильный интернет и обесценила саму модель регионального кабельного оператора. В 2018 году подразделение Sony Pictures Networks India, которому Ortel задолжала за телевизионный контент,

подало заявление о несостоятельности. С 27 ноября того же года Национальный трибунал по делам компаний (NCLT) начал процедуру банкротства⁶. К тому кварталу компания уже теряла свыше 800 млн рупий за три месяца⁷. Бизнес-модель перестала работать. Уход такого игрока сам по себе стал бы честным рыночным финалом.

Трибунал, который не спешит

Кредиторы получили резолюционный план, то есть согласованный план спасения или продажи компании, ещё 26 августа 2019 года. Не приняли его до сих пор⁸. К 2026 году, семь лет спустя, Ortel по-прежнему числится в начальной стадии банкротства: отрицательный собственный капитал около 772 млн рупий, рыночная цена порядка 6 крор рупий. Внешний управляющий раз за разом заново ищет на неё покупателя⁹.

Такая задержка в Индии не случайна. Она встроена в систему. Трибуналы по банкротству укомплектованы судьями примерно на две трети штата, и один член трибунала порой ведёт под сотню дел разом. По оценке экономического обзора Индии за 2025–26 год, при нынешних темпах на разбор накопленных дел уйдёт около десяти лет. В незавершённых процедурах уже заморожено свыше 15 лакх крор рупий¹⁰.

4 Screener.in, профиль Ortel Communications Ltd, и CB Insights, профиль Ortel Communications: конкуренты компании в Одише Sea TV Network, Padmalaya Telefilms, Kohinoor Broadcast, Creative Eye, Hathway Bhawani Cable, PB Films и Brandbucket Media, при этом общенациональные операторы Hathway и Siti Networks по выручке (около 1000 крор рупий) превосходили Ortel примерно в шесть раз, а по числу абонентов в десять раз. screener.in/company/ORTEL, cbinsights.com/company/ortel-communications

5 BestMediaInfo, «Pay TV squeeze deepens as DTH, large cable operators shrink and Airtel-led IPTV gains», 2026 год: активная база платных DTH-операторов в Индии сократилась с 56,92 млн абонентов в марте 2025 года до 49,05 млн в марте 2026 года. bestmediainfo.com/mediainfo/television/pay-tv-squeeze-deepens-as-dth-large-cable-operators-shrink-and-airtel-led-iptv-gains-12108168

6 Business Standard, «NCLT commences Insolvency Resolution Process for Ortel Communications»: заявление подало Sony Pictures Networks India, процедура начата 27 ноября 2018 года. business-standard.com/article/news-cn/nclt-commences-insolvency-resolution-process-for-ortel-communications-118120500161_1.html

7 Cablequest, «Standalone net loss of MSO Ortel in Q4 increases to Rs 80 Crore», 23 мая 2018 года: свыше 800 млн рупий чистого убытка за квартал. cablequest.org

8 BSE India, корпоративное раскрытие о резолюционном плане от 26 августа 2019 года. bseindia.com/xml-data/corpfilings/AttachHis/f11927d8-6aa5-42b8-af09-d7fc3daa11f3.pdf

9 Раскрытие Ortel Communications на BSE и материалы процедуры банкротства (IBBI): по состоянию на 2024–2025 годы компания в начальной стадии банкротства, отрицательный собственный капитал около 772 млн рупий, внешний управляющий повторно искал претендентов на актив. ibbi.gov.in, дело Ortel Communications (CIRP)

10 Экономический обзор Индии за 2025–26 год: трибуналы NCLT укомплектованы примерно на две трети штата, накопленные дела при текущих темпах разбираются около десяти лет, в незавершённых процедурах заморожено свыше 15 лакх крор рупий. courtkutchery.com/pages/blog/nclt-backlog-10-year-delay-insolvency-ibc-india

Но нехватка судей не единственная причина. Затягивание кому-то выгодно, и первыми им пользуются бывшие собственники. Пока идёт тяжба, прежний владелец сохраняет фактический контроль над компанией, тянет время и заваливает трибунал встречными исками в расчёте вернуть себе актив подешевле. Каждый лишний месяц обесценивает бизнес.

В среднем кредиторы получают назад лишь около трети признанных требований, а по тяжёлым делам теряют почти всё¹¹. Платит тот, кто дал деньги. К 2026 году медлительность трибуналов дошла до того, что задержками занялся сам Верховный суд Индии, по собственной инициативе¹².

Муж во главе реформы

Компанию основала и по сей день возглавляет Джаги Мангат Панда¹³. Её муж Байджаянт Панда, депутат парламента и вице-президент правящей БДП, в 2025 году возглавил парламентский комитет по пересмотру закона о банкротстве.

В декабре комитет внёс поправки, которые должны сократить сроки процедуры¹⁴. Семья, чья компания седьмой год не может выйти из банкротства, реформирует закон, который держит её в этом банкротстве.

Медиаактивы семьи Панда в Одише

Джаги Мангат Панда управляет не только кабельным бизнесом. Вместе с мужем Байджаянтом Пандой и его братом Субхракантом Пандой она контролирует более 96% акций Odisha Television Limited¹⁵.

Первый частный телеканал Одиши, OTV, начал вещание в 1997 году в Бхубанешваре и Каттаке, а в декабре 2006 года перешёл с кабельного распространения на спутниковое. Позже к нему добавились развлекательный канал Tarang, музыкальный Tarang Music, религиозный Prarthana и кинематографический Alankar, а также канал Desh TV в соседнем Чхаттисгархе и радиостанция Tarang на частоте 98,3 FM¹⁶. Из одного кабельного оператора семья вырастила региональный медиахолдинг с полудюжиной вещательных лицензий.

По собственным ссылкам сети на данные BARC, OTV остаётся самым просматриваемым новостным каналом на языке ория. В июле 2025 года его рейтинг составил 135 пунктов GRP. В начале того же года его доля среди новостных каналов на этом языке держалась около 48%, а годом раньше поднималась до 51,9%¹⁷.

11 Policy Circle, «Insolvency and Bankruptcy Code undermined by NCLT backlog»: средняя возвратность по процедурам банкротства составляет 32–36% признанных требований, по отдельным делам потери кредиторов доходят до 80–95%, затягивание нередко обеспечивают бывшие промоутеры через встречные иски. policycircle.org/policy/insolvency-and-bankruptcy-code-ibc/

12 Business Standard, «SC flags two-year delay in NCLT approvals, seeks nationwide insolvency data», 2026 год: Верховный суд Индии по собственной инициативе занялся задержками в трибуналах. business-standard.com/companies/news/sc-flags-two-year-delay-in-nclt-approvals-seeks-nationwide-insolvency-data-126042001019_1.html

13 Media Ownership Monitor (RSF) и корпоративный сайт Ortel: Джаги Мангат Панда сооснователь и управляющий директор Ortel Communications, вместе с мужем Байджаянтом Пандой и его братом контролирует медиаруппу Odisha Television. india.mom-rsf.org

14 PRS Legislative Research: Байджаянт Панда, вице-президент БДП и депутат от Кендрапары, возглавил Select Committee по законопроекту о поправках в закон о банкротстве 2025 года, отчёт внесён в Лок Сабху 17 декабря 2025 года. prsindia.org/parliamentary-committees/select-committee-on-the-insolvency-and-bankruptcy-code-amendment-bill-2025

15 ThePrint, «OTV owner Panda accuses Patnaik govt of vendetta over false cases, police deny witch hunt»: Байджаянт Панда, его жена Джаги Мангат Панда и его брат Субхракант Панда вместе владеют более чем 96% акций Odisha Television Limited. theprint.in/politics/otv-owner-panda-accuses-patnaik-govt-of-vendetta-over-false-cases-police-deny-witch-hunt/549700/

16 Wikipedia, статья Odisha TV: канал OTV, первое частное электронное СМИ в Одише, начал вещание в 1997 году в Бхубанешваре и Каттаке, в декабре 2006 года перешёл с кабельного распространения на спутниковое, в медиаруппу также входят каналы Tarang с ноября 2006 года, Tarang Music с апреля 2009 года, Prarthana с апреля 2010 года, Alankar с марта 2015 года, канал Desh TV в Чхаттисгархе и радиостанция Tarang на частоте 98,3 FM. en.wikipedia.org/wiki/Odisha_TV

17 Odisha Television Network, публикации с данными BARC India: в июле 2025 года GRP канала OTV составил 135 пунктов, в январе 2025 года его доля среди новостных каналов на языке ория была около 48%, в апреле 2024 года поднималась до 51,9%. odishatv.in/odisha-news/barcs-latest-data-puts-otv-among-top-15-networks-in-india-472073

В августе 2020 года OTV поднялась на 13-е место среди всех телевизионных сетей Индии по данным BARC, обойдя такие общенациональные группы, как TV Today Network и ABP Network, и осталась единственной сетью на языке ория в списке пятнадцати крупнейших¹⁸.

Джаги Мангат Панда утверждает, что полиция Одиши завела около двадцати дел против OTV, дочерних структур, сотрудников и родственников семьи, и называет это местью правительства штата за независимую редакционную политику канала¹⁵. В одном из таких дел, в 2020 году, управление по экономическим преступлениям Одиши арестовало финансового директора OTV Маноранджана Саранги по обвинению в мошенничестве с землёй в Саруа. Гильдия редакторов Индии осудила происходящее как давление властей штата на канал¹⁹.

От партии «Биджу джаната дал», правившей тогда Одишей, Панду отстранили в январе 2018-го. Партия ответила бойкотом канала, который основала семья её бывшего депутата: 21 марта 2018 года объявила, что её представители больше не будут участвовать ни в одной передаче OTV, и обвинила канал

в кампании против аппарата тогдашнего главного министра штата²¹. В мае того же года Панда вышел из партии сам, а в марте 2019 года вступил в БДП, где вскоре стал вице-президентом и официальным представителем²⁰.

Кредитный профиль двух активов одной семьи не совпадает. В ноябре 2020 года агентство ICRA подтвердило Odisha Television Limited рейтинг [ICRA]A- по кредитным линиям на 39,90 крор рупий, сославшись на устойчивую рыночную позицию компании в региональном вещании²². Кабельный оператор той же семьи тем временем седьмой год не может выйти из процедуры банкротства.

Один и тот же круг родства держит кабельного оператора, застрявшего в банкротстве, крупнейший новостной канал штата и, с недавних пор, место в комитете, который переписывает закон о банкротстве для всей страны.

Работа комитета не осталась на бумаге. Правительство внесло законопроект в Лок Сабху 12 августа 2025 года, а в декабре комитет Панды представил одиннадцать рекомендаций, и все они вошли в итоговый текст без изменений²³.

15 ThePrint, «OTV owner Panda accuses Patnaik govt of vendetta over false cases, police deny witch hunt»: Байджаянт Панда, его жена Джаги Мангат Панда и его брат Субхракант Панда вместе владеют более чем 96% акций Odisha Television Limited. theprint.in/politics/otv-owner-panda-accuses-patnaik-govt-of-vendetta-over-false-cases-police-deny-witch-hunt/549700/

18 Odisha Television Network, «Odisha Television Network Ltd (OTL) has moved up to 13th position in all-India rankings overtaking TV Today Network and ABP Network», данные приведены со ссылкой на BARC India: в августе 2020 года сеть поднялась на 13-е место среди телесетей Индии, обойдя TV Today Network и ABP Network, и осталась единственной сетью на языке ория в топ-15 страны. odishatv.in/odisha-news/otv-moves-up-to-13th-spot-in-latest-national-rankings-of-barc-478187

19 Outlook, «Spectre Of Witchhunt As Odia Channel's CFO Arrested For Alleged Fraud», и Odisha Bytes, «OTV Terms Arrest Of Its CFO As Odisha Govt's Vendetta»: в 2020 году управление по экономическим преступлениям Одиши арестовало финансового директора OTV Маноранджана Саранги по делу о земельном участке в Саруа, Гильдия редакторов Индии осудила арест как давление на канал. outlookindia.com/website/story/india-news-naveen-government-unfazed-arrests-otv-finance-officer/363378, odishabytes.com/otv-terms-arrest-of-its-cfo-as-odisha-govts-vendetta/

20 Scroll.in, «Baijayant Panda appointed BJP's national vice-president and spokesperson by Amit Shah», и The Wire, «Expelled Odisha MP Baijayant Panda Decides to Quit BJD»: Панда отстранён от партии «Биджу джаната дал» в январе 2018 года, вышел из неё в мае 2018 года, вступил в БДП 4 марта 2019 года и вскоре стал её вице-президентом и официальным представителем. scroll.in/latest/915876/baijayant-panda-appointed-national-vice-president-and-spokesperson-of-bjp, thewire.in/politics/expelled-odisha-mp-baijayant-panda-decides-to-quit-bjd

21 The Quint, «BJD-OTV Fallout: When Political Parties Question Media Neutrality», и Odisha Bytes, «Panda Vs Pandian: BJD Not To Take Part In OTV Shows»: 21 марта 2018 года партия «Биджу джаната дал» объявила бойкот телеканала OTV, обвинив его в кампании против аппарата главного министра штата. thequint.com/opinion/bjd-otv-fallout-when-political-parties-question-media-neutrality, odishabytes.com/panda-vs-pandian-bjd-not-take-part-otv-shows/

22 ICRA, рейтинговое заключение «Odisha Television Limited: Rating reaffirmed», 30 ноября 2020 года: агентство подтвердило рейтинг [ICRA]A- (Stable) по кредитным линиям компании на общую сумму 39,90 крор рупий, сославшись на устойчивую рыночную позицию в региональном вещании Одиши. icra.in/Rating/GetRationalReportFilePdf/99695~Odisha%20Television%20Limited-R-30112020.pdf

23 PRS Legislative Research, обзор законопроекта и отчёта Select Committee: правительство внесло Insolvency and Bankruptcy Code (Amendment) Bill в Лок Сабху 12 августа 2025 года, комитет под руководством Байджаянта Панды представил 17 декабря 2025 года одиннадцать рекомендаций, правительство приняло их без изменений. prsindia.org/billtrack/the-insolvency-and-bankruptcy-code-amendment-bill-2025

Новые нормы обязывают трибунал открывать дело о банкротстве в течение 14 дней после того, как долг и просрочка установлены, а резолюционный план утверждать или отклонять не позднее чем за 30 дней²⁴.

30 марта 2026 года Лок Сабха приняла закон. Раджья Сабха одобрила его 1 апреля, а президент подписал 6 апреля 2026 года²⁵. Экономический обзор Индии в это же время оценивал нерассмотренный портфель NCLT в 30 600 дел по состоянию на март 2025 года²⁶. Устоят

ли новые сроки перед тем же трибуналом, который седьмой год держит дело Ortel, покажет практика ближайших нескольких лет.

Между экономической смертью актива и его юридическим погребением в Индии проходят не месяцы, а годы, и всё это время деньги заперты внутри. Кто заходит в проблемный индийский актив через банкротство, считает срок не по кодексу: там 330 дней, на деле три-пять лет, и на столько же тает возврат.

24 Drishti IAS, разбор Insolvency and Bankruptcy Code (Amendment) Bill, 2025: поправки обязывают трибунал открывать производство по делу о банкротстве в течение 14 дней после установления долга и просрочки, а резолюционный план утверждать или отклонять не позднее чем за 30 дней. drishtias.com/daily-updates/daily-news-analysis/insolvency-and-bankruptcy-code-amendment-bill-2025

25 IBC Laws, «President Assents to Insolvency and Bankruptcy Code (Amendment) Act, 2026»: Лок Сабха приняла законопроект 30 марта 2026 года, Раджья Сабха одобрила его 1 апреля 2026 года, президент подписал закон 6 апреля 2026 года. ibclaw.in/president-assents-to-insolvency-and-bankruptcy-code-amendment-act-2026/

26 The Tribune, «India's Insolvency & Bankruptcy Code struggling to deliver as backlog nears 30,600 cases: Economic survey»: по данным экономического обзора Индии, к марту 2025 года в NCLT скопилось около 30 600 нерассмотренных дел. tribuneindia.com/news/india/indias-insolvency-bankruptcy-code-struggling-to-deliver-as-backlog-nears-30600-cases-economic-survey

IV · ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА · ЗЕМЛЯ

СЭЗ и промышленная политика **Одиши**

Кто-то подделал протокол схода одной грам сабхи, и стройка встала на 708 гектарах. Это кейс Vedanta и её боксита, о котором мы писали в очерке об экономике Одиши: сфальсифицированное согласие деревенского совета, суд, годы простоя. Самый дорогой риск для промышленника в Индии — не тариф и не логистика, а земля. Один несогласный собственник, один совет, чьё согласие оформили с нарушением, и проект тонет в судах на годы. Одиша выстроила вход в штат так, чтобы этот риск снять заранее. Держится всё на одном операторе и одной нестандартной схеме.

Один оператор земли

Оператора зовут Odisha Industrial Infrastructure Development Corporation, сокращённо IDCO. Госкорпорация появилась в 1981 году по отдельному закону штата¹ и с тех пор держит весь промышленный земельный банк Одиши. На балансе у неё около 86,7 тысячи акров, из них примерно 16,5 тысячи готовы к передаче хоть завтра, а остальные зарезервированы за районными властями под будущее выделение². IDCO скупает и резервирует участки, строит на них парки и особые экономические зоны, раздаёт застройщикам в долгую аренду по льготным ставкам, обычно на 90 лет³. Мимо неё в Одише не пройдёт ни один предприниматель, которому нужна площадка. Среди её активов IT-зона Infocity под Бхубанешваром, где работают Infosys и TCS и заняты свыше 50 тысяч человек⁴, текстильный парк в округе Хурда и растущий у порта Парадип нефтехимический кластер PCPIR⁵, один из всего четырёх таких в стране. Его якорь, нефтеперерабатывающий завод Indian Oil мощностью 15 млн тонн в год⁶, по масштабу тянет на крупный российский НПЗ. Для сравнения, крупнейший в стране Омский завод перерабатывает около 22 млн тонн⁷.

Схема земельного пула

Сердце системы — схема «земельного пула», и она снимает проблему, на которой сгорела Vedanta.

Обычно землю под большой проект изымают силой, а дальше протесты, суды, стройка замирает на годы. В Одише собственник надел не теряет. Он вносит его в общий пул, IDCO собирает разрозненные участки в готовую промышленную площадку с дорогами и сетями, а прежний владелец сохраняет право аренды на часть уже застроенной, подорожавшей земли⁸. Там, где схема работает, спорить не о чем. Изъятия нет, есть обмен голого поля на долю в инфраструктуре. По сути это и есть ответ штата на риск, который в других местах Индии кончается судом.

POSCO и Калингагар

Земельный пул в Одише появился не на пустом месте. В апреле 2013 года Верховный суд Индии постановил, что добыча боксита на горе Ниямгири невозможна без согласия деревенских советов, грам сабха, и обязал провести голосование в двенадцати наиболее затронутых деревнях. Все двенадцать советов летом того же года единогласно отвергли проект Vedanta⁹. Право общины на согласие с тех пор стало реальным инструментом. В Одише не раз это право, или обращение с ним в обход закона, останавливало крупные проекты задолго до истории с фальшивым протоколом.

1 Industries Department, Government of Odisha, «About IDCO»: корпорация создана в 1981 году по Orissa Industrial Infrastructure Development Corporation Act, 1980. industries.odisha.gov.in/en/about-us/associate-bodies/IDCO/about-IDCO

2 IDCO, «Land Bank»: земельный банк около 86 727 акров, из них примерно 16 462 акра категории «А» (готовы к передаче) и 70 265 акров категории «В» (зарезервированы за районными властями). idco.in/content/5GZSB488

3 IDCO, «Disposal of Land, Building, Amenities Regulations, 2016»: аренда промышленной земли на срок до 90 лет. idco.in

4 Министерство торговли Индии, «List of Operational SEZs» (декабрь 2024): в Одише пять действующих особых экономических зон, зона Infocity под Бхубанешваром (IT и IT-услуги) привлекла Infosys и TCS и дала свыше 50 тысяч рабочих мест, на SEZ приходится около 32% товарного экспорта штата. commerce.gov.in

5 Invest Odisha, «Industrial Parks and PCPIR»: текстильный парк действует в округе Хурда, нефтехимический инвестиционный регион (PCPIR) растёт у порта Парадип и остаётся одним из всего четырёх таких кластеров в стране. investodisha.gov.in/petroleum-chemicals-and-petrochemicals

6 IndianOil, Paradip Refinery: мощность 15 млн тонн в год, IOC как якорный резидент кластера PCPIR, одного из четырёх в стране. iocl.com/paradip-refinery

7 Омский НПЗ, «Газпром нефть»: установленная мощность около 22 млн тонн в год, крупнейший НПЗ России. onpz.gazprom-neft.ru

8 Industries Department, Government of Odisha, «Industrial Policy Resolution 2022»: схема земельного пула (Land Pooling Scheme) позволяет собственнику внести участок в пул и сохранить право аренды на часть уже развитой земли. industries.odisha.gov.in

9 Down To Earth, «Niyamgiri: 10 years since India's first environmental referendum»: в апреле 2013 года Верховный суд обязал провести референдум в 12 деревнях грам сабха, летом того же года все советы единогласно отвергли проект Vedanta на горе Ниямгири. downtoearth.org.in/governance/niyamgiri-10-years-since-india-s-first-environmental-referendum-88850

В июне 2005 года южнокорейская POSCO подписала с правительством Одиши меморандум о строительстве интегрированного металлургического завода мощностью 12 млн тонн стали в год с собственным портом¹⁰. Проект тянул на 12 млрд долларов инвестиций, а площадка требовала 4004 акра прибрежной земли в округе Джагатсинхпур, в деревнях Дхинкия, Нуагаон и Гадакуджанга, где десятки тысяч человек жили с бетелевых плантаций. Жители отказались уступать землю. Дальше десять лет протестов, блокад и судов. С 2007 по 2011 год Дхинкия почти три года простояла в самоблокаде: жители перекрыли все три въезда в деревню и не пускали внутрь ни полицию, ни земельных чиновников¹¹. В январе 2015 года поправка к федеральному закону о недрах перевела распределение рудных месторождений на аукцион, и POSCO лишилась обещанной ей льготной лицензии на добычу железной руды¹². Без своей руды проект потерял экономический смысл. В марте 2017 года компания официально вышла из него и попросила власти забрать обратно 2700 акров, которые к тому времени успела оформить IDCO¹³.

Компенсацию получили не все, и не всем она помогла. В соседней Нуагаон часть жителей на первом этапе проекта согласилась снести бетелевые сады и фруктовые деревья за выплаты. Но, по данным независимого трека земельные конфликты Land Conflict Watch, деньги давно

потрачены. Больше половины взрослых в деревне остаются без постоянной работы. А заявки на лесные права, поданные ещё в 2011 году, до сих пор не рассмотрены¹⁴.

Земля не пропала и не осталась пустовать десятилетиями. Она вернулась в земельный банк IDCO. В феврале 2024 года на этом же побережье, в трёх тех же деревнях, IDCO передала 2958 акров JSW Steel под интегрированный металлургический комплекс. Заявленная мощность нового завода 13,2 млн тонн стали в год, а инвестиции в проект группа JSW оценивает в 65 тысяч крор рупий¹⁵. Округ и оператор земли получили второй шанс: участок IDCO успела расчистить от конфликта заранее, пока он лежал в резерве.

Ещё раньше, в январе 2006 года, конфликт из-за земли обернулся кровью. При расчистке площадки под завод Tata Steel в промышленном комплексе Калинганагар в округе Джаджпур полиция открыла огонь по протестующим адиваси и убила 13 человек, как установила официальная комиссия расследования. Правительство штата назначило комиссию во главе с судьёй Прадьюмной Моханти через месяц после стрельбы, а отчёт приняло только в июне 2016 года, через десять лет¹⁶. Одиша годы спустя построила схему земельного пула так, чтобы обойти это: принудительное изъятие земли без согласия владельца. Калинганагар и POSCO — цена вопроса, если земельный спор идёт не так.

10 S. Balaton-Chrimes, Deakin University, «POSCO's Odisha Project» (OECD Watch, 2017): меморандум POSCO и правительства Одиши от июня 2005 года, завод мощностью 12 млн тонн стали в год, инвестиции около 12 млрд долларов, требуемая площадь 4004 акра в округе Джагатсинхпур. oecdwatch.org/wp-content/uploads/sites/8/2017/05/Poscos-Odisha-Project-2.pdf

11 Mongabay India, январь 2022 года: с 2007 по 2011 год жители деревни Дхинкия удерживали самоблокаду, перекрыв три въезда, чтобы не пускать полицию и земельных чиновников. india.mongabay.com/2022/01/fearing-repeat-of-police-action-during-posco-agitation-odisha-village-isolates-itself/

12 Business Standard, март 2015 года: поправка к Mines and Minerals (Development and Regulation) Act перевела распределение месторождений на аукцион, POSCO лишилась обещанной льготной лицензии на железную руду. business-standard.com/article/economy-policy/has-posco-s-odisha-plan-finally-hit-the-wall-115033000927_1.html

13 Business and Human Rights Resource Centre, март 2017 года: POSCO официально вышла из проекта и предложила вернуть штату 2700 акров земли, оформленных на тот момент IDCO. business-humanrights.org/en/latest-news/india-amid-resistance-from-communities-posco-offers-to-surrender-land-acquired-for-12-billion-steel-project

14 Land Conflict Watch, «POSCO project, Jagatsinghpur»: жители Нуагаон получили компенсацию за снесённые бетелевые сады, но деньги давно потрачены, больше половины взрослых остаются без постоянной работы, а заявки на лесные права поданы с 2011 года и до сих пор не рассмотрены. landconflictwatch.org/conflicts/posco-project-jagatsinghpur

15 Business Standard, февраль 2024 года, и Tube & Pipe India: IDCO передала JSW Steel 2958 акров в Джагатсинхпуре под интегрированный металлургический комплекс мощностью 13,2 млн тонн в год, инвестиции около 65 тысяч крор рупий. business-standard.com/companies/news/jsw-to-invest-rs-65-000-cr-for-integrated-steel-complex-in-odisha-124021600575_1.html

16 The Week (Индия), по итогам доклада комиссии судьи Прадьюмны Моханти: полицейская стрельба в Калинганагаре 2 января 2006 года унесла жизни 13 адиваси, отчёт комиссии правительство штата приняло в июне 2016 года. theweek.in/news/india/Inquiry-report-into-2006-firing-at-Tata-plant-riles-opposition-in-Odisha.html

Модели других штатов

IDCO не изобретение Одиши. Похожие корпорации существуют в промышленных штатах Индии дольше, чем сама Одиша выстраивает свою систему. Гуджарат создал свою в 1962 году отдельным законом штата, Gujarat Industrial Development Corporation, GIDC, и сегодня она держит около 200 промышленных зон по всему штату¹⁷. Участки там сдают в аренду на 99 лет, на девять больше, чем принято в Одише. В том же 1962 году в соседней Махараштре появилась Maharashtra Industrial Development Corporation, MIDC. С тех пор она развила свыше 289 промышленных зон на территории более 66 тысяч гектаров¹⁸. В Тамилнаде с 1971 года работает похожая корпорация SIPCOT. Она управляет полусотней промышленных парков, включая восемь особых экономических зон, а вся эта сеть занимает около 48,9 тысячи акров в 24 округах штата¹⁹. Все три корпорации старше одишской IDCO на десятилетия и построены на одном принципе: штат сам скупает и держит промышленную землю, а инвестор получает готовый участок вместо переговоров с прежними владельцами.

Разница начинается там, где Одиша отступила от общего образца. GIDC, MIDC и SIPCOT собирают земельный банк через прямое изъятие: участок переходит в собственность корпорации навсегда, а прежний владелец из сделки выходит¹⁹. Схема земельного пула, которую Одиша закрепила в

Industrial Policy Resolution, оставляет собственнику долю в развитой площадке и не требует изъятия вовсе⁸. Андхра-Прадеш применил похожий принцип при создании новой столицы Амаравати: землю там не изымают. Взамен собственники получают долю в будущей застройке. В 2015 году штат собрал в пул свыше 33 тысяч акров у фермеров почти тридцати деревень в округах Гунтур и Кришна²⁰. После смены правительства штата в 2019 году тот проект застопорился на годы, и это довод против того, что пул сам по себе решает земельный вопрос. Он снимает конкретный юридический риск, принудительное изъятие против воли, но не отменяет остальные: смену политического курса, затянувшееся обустройство инфраструктуры.

Готовность земли у корпорации вроде GIDC не абстрактное преимущество на бумаге. Она уже переманивала чужие проекты. В 2006–2008 годах власти Западной Бенгалии пытались изъять под завод Tata Motors 997 акров в Сингуре, столкнулись с протестами фермеров и политической кампанией Маматы Банерджи. В 2016 году Верховный суд вообще признал то изъятие незаконным и обязал вернуть землю фермерам²¹. Ещё в октябре 2008 года, не дожидаясь исхода конфликта, Tata перенесла завод малолитражного Nano в Сананд в Гуджарате, куда GIDC оперативно выделила около 1100 акров²². Между Сингуром и Санандом решил один фактор: готовность земли к моменту, когда Tata пришлось принимать решение о переносе завода.

8 Industries Department, Government of Odisha, «Industrial Policy Resolution 2022»: схема земельного пула (Land Pooling Scheme) позволяет собственнику внести участок в пул и сохранить право аренды на часть уже развитой земли. industries.odisha.gov.in

17 Gujarat Industrial Development Corporation, официальный сайт: корпорация создана в 1962 году по Gujarat Industrial Development Act, 1962, развивает около 200 промышленных зон и сдаёт участки в аренду на 99 лет. gidc.gujarat.gov.in

18 Maharashtra Industrial Development Corporation, официальный сайт: корпорация создана в 1962 году, развила свыше 289 промышленных зон на территории более 66 тысяч гектаров. midcindia.org

19 SIPCOT (State Industries Promotion Corporation of Tamil Nadu), официальный сайт: корпорация создана в 1971 году, управляет 50 промышленными парками, включая 8 особых экономических зон, общей площадью около 48 926 акров в 24 округах штата. sipcotweb.tn.gov.in

20 Land Conflict Watch, «Land pooling, farmer resistance, and the Amaravati capital project»: схема земельного пула для новой столицы Андхра-Прадеш запущена в 2015 году, в неё вошло свыше 33 тысяч акров земли фермеров почти тридцати деревень округов Гунтур и Кришна, проект застопорился после смены правительства штата в 2019 году. landconflictwatch.org/conflicts/andhra-capital-project

21 Business Standard, по итогам решения Верховного суда от 31 августа 2016 года: изъятие 997 акров земли в Сингуре под завод Tata Motors признано незаконным, землю предписано вернуть более чем 9 тысячам собственников. business-standard.com/india-news/tata-motors-wins-singur-land-case-against-wb-govt-here-are-case-details-123110300489_1.html

22 Tata Motors, пресс-релиз о переносе завода Nano в Сананд (Гуджарат), 2008 год, дополнено данными GIDC по Sanand Industrial Estate: под проект выделено около 1100 акров земли. tatamotors.com/press-releases/tata-motors-new-plant-for-nano-to-come-up-in-gujarat

Рамка и единое окно

Вокруг механизма Одиша выстроила промышленную политику. Industrial Policy Resolution 2022 обязывает IDCO держать хотя бы один парк для малого бизнеса в каждом округе, резервировать под смежные производства до десятой части земли крупных проектов и тянуть промышленные коридоры вдоль оси Парадип, Кендрапада, Дхамра, Субарнарекха²³. Заявку инвестора от подачи до выделения участка ведёт единое окно GO-SWIFT через одну ГИС-платформу²⁴. Штат и правда на хорошем счету у центра: в федеральной оценке делового климата, Business Reforms Action Plan, за 2024 год Одиша попала в высшую группу «лучших исполнителей» сразу по нескольким направлениям реформ²⁵.

Цена монополии

За прозрачность инвестор платит монополией: весь его маршрут идёт через IDCO, единственного распорядителя земли в штате. У этой монополии две слабости. Пока в нужном округе нет готового и юридически чистого участка, инвестор ждёт столько, сколько корпорации нужно, чтобы собрать очередной пул. А уже выданная земля не закреплена навечно. Раздав участки, штат обнаружил, что часть их осела у тех, кто держал землю пустой в расчёте на удорожание. В марте 2026 года он разом отменил 267 промышленных отводов и вернул простаивающие площадки в оборот²⁶.

Одиша почти избавила землю от риска с согласием общин, который топит проекты в соседних штатах, и это её сильная сторона. Но площадка здесь заложница графика IDCO. Держать её пустой в расчёте на перепродажу не выйдет: штат отзовёт.

²³ Industries Department, Government of Odisha, «Industrial Policy Resolution 2022»: документ обязывает IDCO держать не менее одного парка для малого бизнеса в каждом округе и резервировать до 10% (максимум 500 акров) земли крупных проектов под смежные производства. industries.odisha.gov.in

²⁴ Government of Odisha, «GO-SWIFT» (Single Window for Investor Facilitation and Tracking): единое окно ведёт заявку инвестора от подачи до выделения участка через одну ГИС-платформу. investodisha.gov.in/goswift

²⁵ DPIIT, итоги Business Reforms Action Plan 2024, объявлены в ноябре 2025 года: Одиша в высшей группе «top achiever». pib.gov.in

²⁶ Odisha.plus, март 2026 года: правительство штата отменило 267 промышленных земельных отводов IDCO и вернуло неиспользуемые участки в оборот на фоне жалоб на простаивающую промышленную землю. odisha.plus/2026/03/odisha-government-cancels-industrial-land-allotments-idco/

V · ПОЛИТИЧЕСКИЕ ЭЛИТЫ · СВЯЗЬ И ВЛАСТЬ

Портфель министра Синдии

В 1726 году маратхский пешва отдал кавалерийскому командиру Раноджи Шинде во владение область в центральной Индии. Три века спустя потомок этого командира решает, когда в Индии заработает Starlink.

Потомка зовут Джйотирадितья Синдия. Он министр связи Индии. Starlink Илона Маска, Kuiper компании Amazon, Eutelsat OneWeb и совместное предприятие Jio-SES уже получили лицензии в стране, вложили миллиарды долларов в наземную инфраструктуру — и ждут. Ни один абонентский терминал пока не включён. Последнее слово по частотам остаётся за одним человеком, министром связи.¹

Ключ этот министру достался не по должности, а по наследству. Синдия — очередное звено рода, который удерживает власть в Индии уже триста лет. Над страной сменились империя маратхов, британская корона и парламентская республика. Синдия оставались наверху при каждой.

Наследник семьи, правившей ещё при Моголах, решает судьбу самой новой отрасли страны. Это объясняет работу индийского государства точнее любого регламента.

Дом, переживший пять политических режимов

Дом основал кавалерийский командир Раноджи Шинде, соратник маратхских правителей. Младший сын основателя, Махаджи Синдия, к концу XVIII века выстроил на севере собственную державу, почти независимую от маратхов. Он взял под защиту слабейшего могольского императора в Дели и всерьёз воевал с Ост-Индской компанией.² Северной Индией род распоряжался с седла.

Британцы эту силу сломали. После третьей англо-маратхской войны 1818 года дом Синдия принял вассальный договор и осел в Гвалиоре князем под британским протекторатом. В этом статусе род дожил до 1947 года. Последний правящий махараджа Дживаджирео передал княжество независимой Индии, а в 1971 году поправка к конституции отменила княжеские титулы и денежное содержание.³ Формально Синдия стали обычными гражданами.

Пять режимов сменили друг друга за три столетия: Маратхская конфедерация, Ост-Индская компания, Британская империя, независимое государство, парламентская демократия. Каждый перекраивал карту власти заново. Дом Синдия оставался наверху при всех пяти.

Партийная диверсификация как семейная стратегия

Один приём объясняет эту живучесть. В демократическую политику дом вошёл сразу с нескольких сторон. Вдова последнего махараджи, Виджая Радже Синдия, прошла в парламент в 1957 году от Конгресса, затем сместилась вправо и вошла в число учредителей Бхаратия джаната парти, будущей правящей БДП.⁴ Её сын Мадхаврао выбрал противоположный лагерь, Конгресс, и дослужился там до союзного министра.⁵ Дочери Виджаи Радже, Васундхара Радже и Яшодхара Радже, ушли в БДП, причём Васундхара дважды становилась главным министром Раджастхана.⁶

¹ Business Standard, «Inside India's satellite internet race, and why no one has switched on yet», июнь 2026 года: у Starlink, Eutelsat OneWeb и Jio-SES лицензии есть, ни один сервис не запущен, решение по частотам за министерством связи, Amazon Kuiper подал заявку. business-standard.com/technology/tech-news/inside-india-s-satellite-internet-race-and-why-no-one-has-switched-on-yet-126062300685_1.html

² Wikipedia «House of Scindia», «Mahadaji Shinde» и Britannica «Sindhia family»: род основал маратхский командир Раноджи Шинде (около 1700-1745), в 1726 году получивший в управление Малву. Его младший сын Махаджи Синдия (1730-1794) создал на севере Индии почти независимую державу, взял под защиту могольского императора и воевал с Ост-Индской компанией. en.wikipedia.org/wiki/House_of_Scindia

³ Wikipedia «Gwalior State»: после третьей англо-маратхской войны 1818 года Синдия приняли вассальный договор и правили Гвалиором как княжеством, махараджа Дживаджирео в 1947 году присоединил его к Индии, 26-я поправка к конституции 1971 года отменила княжеские титулы и privy purse. en.wikipedia.org/wiki/Gwalior_State

⁴ Wikipedia «Vijaya Raje Scindia»: вдова последнего махараджи прошла в парламент в 1957 году от Конгресса, затем через Сватантру и Джан Сангх вошла в число учредителей Бхаратия джаната парти. en.wikipedia.org/wiki/Vijaya_Raje_Scindia

⁵ The Print и Wikipedia: Мадхаврао Синдия сделал карьеру союзного министра от Конгресса, в 1970-е публично судился с матерью за родовое имущество и упрекал её в тратах состояния на политику, погиб в авиакатастрофе в 2001 году. theprint.in/pageturner/excerpt/money-jewellery-gone-from-palace-madhavrao-scindia-didnt-like-rajmata-funding-jana-sangh/680242/

⁶ Wikipedia: дочери Виджаи Радже, Васундхара Радже (дважды главный министр Раджастхана) и Яшодхара Радже (министр в правительстве Мадхья-Прадеша), состоят в БДП. en.wikipedia.org/wiki/Vasundhara_Raje

Разлад внутри семьи был неподдельным. В 1970-е Мадхаврао публично судился с матерью за родовое имущество и упрекал её в том, что она тратит состояние рода на политику. Личная ссора обернулась распределением ставок, до которого не додумался бы ни один политтехнолог. Мать держала фланг у правых, сын у Конгресса, дочери снова у правых.

Результат читается как инвестиционный портфель. Семья распределила вложения между обоими полюсами системы вместо ставки на одну партию. Кто бы ни выигрывал выборы в Дели или в штатах, кто-нибудь из Синдия оказывался у власти. Род застраховал себя от исхода голосования так же, как управляющий страхует портфель от движения рынка. Партийная принадлежность в этой схеме подвижна. Присутствие рода во власти постоянно.

Наследственный спор и скорость индийского правосудия

Внутри семьи борьба шла не мягче, чем снаружи. Дворец Джай Вилас в Гвалиоре на сорока акрах и десятки других резиденций рода, от Удждайна до Мумбаи, тянут на сумму свыше 10 тысяч крор рупий. За это наследство Синдия судятся уже около сорока лет. Первый иск о своих правах Джйотирадितья, нынешний министр, подал против собственных бабки и отца, не достигнув и двадцати. Тяжба только сейчас подходит к развязке.⁷

Если одна из самых влиятельных семей страны не может закрыть имущественный спор четыре десятилетия, иностранному инвестору тем более не стоит рассчитывать на формальные сроки судебных процедур. Сорокалетний спор о дворцах перекликается с сюжетом об Ortel из этого же номера. Медлительность правовой системы бьёт по всем одинаково, невзирая на положение и связи.

Смена партии без потери влияния

Сам Джйотирадितья повторил семейный манёвр в 2020 году. Он вырос в Конгрессе и наследовал округ отца. В марте увёл за собой группу депутатов, обрушил конгрессистское правительство Мадхья-Прадеша и перешёл в БДП. Партия отплатила постами. С 2024 года он министр связи, и его ведомство решает, когда Starlink и Kuiper включают в Индии.⁸

Портфель у Синдии не ограничивается связью. С июня 2024 года, в третьем кабинете Нарендры Моди, он одновременно ведёт министерство развития Северо-Восточного региона, а прежнюю авиацию оставил. Здесь у него тоже семейное наследство. Отец, Мадхаврао, министром авиации в начале 1990-х сломал государственную монополию, которую с 1953 года держал Air Corporations Act, и выпустил в индийское небо частные авиакомпании. Сын довёл линию до конца и в 2022 году продал государственную Air India обратно семье Tata.⁹ Отец и сын, оба в своё время министры авиации, решали, кто летает над Индией. Теперь сын решает, кто раздаёт над ней интернет.

В индийской политике партийная принадлежность держится хуже, чем принадлежность к элите. Синдия сменил партию и не потерял влияния. Он его нарастил. Наследник трёхсотлетней династии сел на рубильник самой новой отрасли страны.

Такие переходы удаются не всякому перебежчику. Их совершает тот, кто приносит с собой собственную электоральную базу, округ и репутацию рода. Партия получает готовый актив, политик получает пост. Обмен выгоден обеим сторонам, и потому он повторяется.

⁷ The Print, «Inside Scindia Game of Thrones»: родовые владения (дворец Джай Вилас на 40 акрах в Гвалиоре и десятки других резиденций) оцениваются свыше 10 тысяч крор рупий, тяжба о наследстве идёт около сорока лет, первый иск Джйотирадितья подал против бабки и отца ещё до двадцати лет. theprint.in/judiciary/inside-scindia-game-of-thrones-40-yr-inheritance-battle-worth-thousands-of-crores-nears-settlement/2979706/

⁸ Wikipedia «Jyotiraditya Scindia» и Business Standard: 10 марта 2020 года Синдия вышел из Конгресса, обрушил правительство Камала Натха в Мадхья-Прадеше и перешёл в БДП, с 2024 года занимает пост министра связи в правительстве Моди. business-standard.com/india-news/modi-govt-3-0-cabinet-jyotiraditya-scindia-becomes-new-telecom-minister-124061000976_1.html

⁹ The Print, «The Maharajas of Indian aviation: how three generations of Scindias pioneered air travel», и Tata Group, пресс-релиз о передаче Air India: Мадхаврао Синдия сломал монополию Air Corporations Act 1953 года, Джйотирадितья курировал авиацию как министр до 2024 года, сделка по передаче Air India структуре Tata (Talace Pvt Ltd) закрыта 27 января 2022 года. theprint.in/opinion/the-maharajas-of-indian-aviation/1701073/

Частотный затор

Спектр под спутниковую связь Индия раздаёт административно, по фиксированной ставке от выручки оператора. Правила и ставку пишет ведомство Синдхии. Пока их не утвердят, лицензии остаются бумагой: выйти в эфир без частот нельзя.¹⁰ От того же министерства зависит, дотянется ли спутниковый сигнал до глухих районов страны, от горнодобывающих округов Одиши до Северо-Востока, который Синдия курирует вторым портфелем. Здесь два его кресла сходятся.

Аппарат этот медлителен по устройству. Маленький аэропорт Биласпур в соседнем Чхаттисгархе годами выбивал себе простую отметку «обслуживаемый», прежде чем получил рейсы.¹¹ Со спутниковыми частотами ставки на порядки выше, а бюрократическая логика та же.

Почему его не задвинули

Таких перебежчиков в индийской политике обычно используют разово и задвигают, едва ход сделан. Синдию не задвинули. Второй созыв подряд он в кабинете, и такая устойчивость выдаёт немалый аппаратный вес. Разморозить свои индийские миллиарды Маск и Безос смогут не раньше, чем это пропустит одна из самых несдвигаемых фигур кабинета.

Родословная как часть должной проверки

Иностранная компания, выходя на индийский рынок, обычно мыслит категориями лицензии, регламента, процедуры и профильного министерства. Этих категорий мало.

Понимать приходится другое: кто принимает решение, какие политические группы стоят

за отраслью, насколько прочно положение министра, есть ли у него собственная электоральная база и насколько он встроен в партийную систему. Ведомство остаётся на месте, а человек во главе его меняет и партию, и приоритеты.

В индийских институтах человек значит больше, чем можно предположить по тексту законов. Формальная норма задаёт рамку, а исход дела определяет тот, кто сидит на согласовании. Для спутникового интернета таким человеком оказался наследник рода, триста лет удерживавшегося у вершины. Завтра на его месте будет другой, но устройство сохранится.

Отраслевую карту в Индии не собрать из одних норм и сроков: в неё входят ещё люди, их политическая прочность и связи.

Аристократия, встроенная в демократию

Индию принято описывать как государство новых институтов. Рядом действует другая система, устроенная иначе. Исторические семьи, региональные политические кланы и наследственные сети влияния сохранили вес и после отмены титулов. Формально они давно обычные граждане. Фактически они научились действовать внутри демократии не хуже, чем прежде действовали внутри монархии.

Синдия здесь скорее образец распространённого явления, чем исключение. Тот же рисунок дают семья Ганди в общенациональной политике, Абдуллы в Джамму и Кашмире, Бадалы в Пенджабе, Павары в Махараштре, Ядавы в Уттар-Прадеше и Бихаре, Карунаниди в Тамилнаде. Наследственная передача политического влияния встроена в устройство индийской демократии, а не противоречит ему.

10 Broadcast & CableSat, «India's satellite broadband crackdown: three operators, one bottleneck, no launch date»: спектр распределяют административно, а не через аукцион, запуск задержан. broadcastandcablesat.co.in/indias-satellite-broadband-crackdown-three-operators-one-bottleneck-no-launch-date

11 Outlook India, о письме главного министра Чхаттисгарха с просьбой включить аэропорт Биласпур в UDAN. Классификация «недообслуживаемого» аэропорта (менее семи регулярных рейсов в неделю) по RCS-UDAN, Airports Authority of India. outlookindia.com/national/chhattisgarh-cm-writes-to-union-civil-aviation-minister-seeking-inclusion-of-bilaspur-in-udan-scheme-news-293902.aai.aero/en/rcs-udan

Демократия в Индии не уничтожила аристократию. Она приняла её внутрь себя и снабдила новыми инструментами. Тот, кто держит руку

на согласовании частот для Starlink, ведёт свой род на триста лет назад. Знание родословных здесь часть делового анализа, не меньше, чем знание закона.

VI · ФИНАНСЫ · МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР

Финансовый анклав **GIFT** **City**

За пять лет банковские активы этой зоны выросли с 14 млрд долларов в 2020 году до 111 млрд к маю 2026-го¹, больше чем в семь раз². И это в стране, которая десятилетиями держит одну из самых зарегулированных финансовых систем мира: валютный контроль, ограничения на движение капитала, неконвертируемая рупия, четыре отдельных надзорных ведомства. Внутри собственных границ Индия вырезала территорию, где всё устроено наоборот. Капитал работает в долларах. Действует один регулятор. Введены налоговые каникулы. Открылись десятки иностранных банков.

Эксперимент работает. Вопрос в другом: зачем государству, десятилетиями ограничивавшему движение капитала, нужна максимально либеральная финансовая юрисдикция внутри собственных границ.

Анклав как инструмент экономической политики

Индия запустила GIFT City в 2015 году как первый и пока единственный в стране международный финансовый центр.

Первая цель зоны: вернуть операции, которые индийский бизнес десятилетиями уводил в Дубай и Сингапур. Компания хотела привлечь долларовое финансирование или зарегистрировать фонд. Дома это было нельзя, поэтому уходили за границу. Анклав возвращает такие сделки на индийскую территорию, не заставляя менять правила на остальной части страны.

Индия метит выше простого возврата операций: сделать себя самостоятельным центром международных финансов, а не только рынком сбыта чужого капитала. Ставка легла на отдельные отрасли, и результат виден в структуре зоны. Авиализинговый кластер собрал 38 лизинговых компаний и технику почти на 6 млрд долларов. В управлении активами работает более 300 фондов. Действует биржа драгоценных металлов ПБХ³. Эти

отрасли зону и строили — случайных арендаторов среди них нет.

Наконец, зона должна привлечь иностранный капитал в индийские проекты через инфраструктуру, понятную международному инвестору.

Анклав устроен иначе, чем остальная Индия

Каждая особенность GIFT City убирает один из барьеров, которые обычно отпугивают международный бизнес на материке.

Один регулятор вместо четырёх. На основной территории финансовую компанию надзирают порознь центральный банк, комиссия по ценным бумагам, страховой и пенсионный регуляторы. В зоне их полномочия с 2020 года собраны в одном ведомстве, IFSCA⁴. Для инвестора это одно окно вместо четырёх согласований.

Расчёты в долларах. Функциональные валюты зоны — доллар, фунт и евро, а рупия как расчётная внутри анклава не работает⁵. Международный капитал вообще не соприкасается с неконвертируемой рупией и валютным контролем вокруг неё, а раньше это соприкосновение останавливало сделки.

Налоговые каникулы. Индия продлила льготный режим до марта 2030 года⁶. Это прямая конкуренция с Дубаем и Сингапуром за стоимость операции, а не жест доброй воли.

¹ Business Today, «How GIFT City is becoming a gateway for capital flows into India», 18 мая 2026 года: 1147 зарегистрированных структур, банковские активы 111 млрд долларов, 208 управляющих компаний и 349 альтернативных инвестфондов с целевым объёмом капитала свыше 80 млрд долларов, привлечённые обязательства 32 млрд долларов, из них 14 млрд вложены в Индии. businesstoday.in/magazine/deep-dive/story/how-gift-city-is-becoming-a-gateway-for-capital-flows-into-india-531960-2026-05-18

² The Tribune, «GIFT City's IFSC banking assets surge over 7x in five years, cross USD 106 billion»: активы выросли с 14 млрд долларов (сентябрь 2020 года) до 106,7 млрд (февраль 2026 года). tribuneindia.com/news/business/gift-citys-ifsc-banking-assets-surge-over-7x-in-five-years-cross-usd-106-billion

³ The Tribune и отраслевые обзоры: в GIFT IFSC работают 37 банков (20 иностранных), свыше 1 100 компаний и около 30 тысяч сотрудников, авиализинговый кластер насчитывает 38 лизингодателей и активы почти на 6 млрд долларов, в управлении активами более 300 фондов, действует биржа драгметаллов ПБХ. tribuneindia.com/news/business/gift-citys-ifsc-banking-assets-surge-over-7x-in-five-years-cross-usd-106-billion

⁴ IFSCA (International Financial Services Centres Authority), единый регулятор IFSC с апреля 2020 года, объединил полномочия RBI, SEBI, IRDAI и PFRDA. ifsc.gov.in, раздел About IFSCA

⁵ EY, «The GIFT City advantage: doing business in India's IFSC», 2025: функциональные валюты зоны — доллар, фунт и евро, рупия как расчётная внутри IFSC не используется. ey.com/en-in/insights/tax

⁶ Business Standard, «Budget 2025: FM Sitharaman doles out gifts to boost activity at IFSC»: продление налоговых льгот IFSC до 31 марта 2030 года. business-standard.com/budget/news/budget-2025-fm-sitharaman-doles-out-gifts-to-boost-activity-at-ifsc-125020101599_1.html

Собственная инфраструктура расчётов. Раньше платёж между банками внутри зоны шёл от 36 до 48 часов, как в обычном корреспондентском обслуживании через цепочку посредников. В октябре 2025 года заработала система FCSS и сжала этот срок до тридцати секунд, пока только для долларовых операций⁷. Ликвидность больше не замораживается на двое суток. Курсовой риск за время перевода исчезает. Расчётная цепочка схлопывается до одного клирингового центра.

Зона снимает как раз те ограничения, которые Индия сохраняет у себя на материке.

Главное заблуждение российских компаний

Здесь легко ошибиться, и российскому читателю особенно. Многие считают, что GIFT City выводит долларовые потоки из-под западной системы и помогает обойти санкции. Это неверно.

Любой платёж в долларах, даже проведённый целиком внутри анклава, в конечном счёте проходит клиринг через корреспондентские счета в США. Доллар остаётся американским инструментом независимо от того, на какой территории находятся стороны сделки. Американский OFAC, подразделение минфина США по контролю за санкциями, видит эти операции так же, как видит их в любой другой точке мира⁸.

Анклав не выносит долларовый расчёт за пределы американского надзора, потому что не может:

юрисдикция площадки индийская. Юрисдикция валюты остаётся американской. Для подсанкционного игрока GIFT City не даёт ничего, чего не давал бы обычный долларовый счёт. Подавать зону как обходной путь значит вводить читателя в заблуждение.

Кому и зачем нужен GIFT City

У зоны нет одного универсального пользователя, выгода у каждой категории своя.

Международные банки приходят за единым окном надзора. В зоне работают 37 банков, из них 20 иностранных³, и привлекает их предсказуемое регулирование, а не налоговая экзотика.

Инвестиционные фонды приходят за налоговым режимом и возможностью структурировать вложения в долларах. Более 300 фондов под управлением³ — прямое следствие такого режима. Но у роста есть оговорка. В зоне зарегистрированы 208 управляющих компаний и 349 альтернативных инвестиционных фондов с заявленным целевым объёмом капитала свыше 80 млрд долларов. Из них действующие фонды уже привлекли обязательств на 32 млрд, а вложили в индийские активы только 14 млрд¹. И часть заявленной цифры — вообще не новый капитал: старые фонды просто сменили регистрацию. С апреля 2026 года паевые и биржевые фонды могут переезжать в GIFT City из Маврикия или Сингапура без немедленного налога на прирост капитала при переезде⁹.

¹ Business Today, «How GIFT City is becoming a gateway for capital flows into India», 18 мая 2026 года: 1147 зарегистрированных структур, банковские активы 111 млрд долларов, 208 управляющих компаний и 349 альтернативных инвестфондов с целевым объёмом капитала свыше 80 млрд долларов, привлечённые обязательства 32 млрд долларов, из них 14 млрд вложены в Индии. businessstandard.in/magazine/deep-dive/story/how-gift-city-is-becoming-a-gateway-for-capital-flows-into-india-531960-2026-05-18

³ The Tribune и отраслевые обзоры: в GIFT IFSC работают 37 банков (20 иностранных), свыше 1 100 компаний и около 30 тысяч сотрудников, авиализинговый кластер насчитывает 38 лизингодателей и активы почти на 6 млрд долларов, в управлении активами более 300 фондов, действует биржа драгметаллов IIBX. tribuneindia.com/news/business/gift-citys-ifsc-banking-assets-surge-over-7x-in-five-years-cross-usd-106-billion

⁷ Business Standard, о запуске Foreign Currency Settlement System 7 октября 2025 года: расчёт примерно за 30 секунд вместо 36-48 часов, на старте только доллар. business-standard.com/finance/news/foreign-currency-settlement-system-gift-city-launch-ifsc-nostro-125100800568_1.html

⁸ Долларовые операции клирингуются через корреспондентские счета в США и попадают в поле зрения OFAC (Office of Foreign Assets Control, подразделение министерства финансов США по контролю за санкциями), поэтому анклав не выводит расчёты из-под американского надзора. treasury.gov/ofac

⁹ The National Law Review, «Offshore Funds Relocation to The Gift City»: с апреля 2026 года паевые и биржевые фонды могут переезжать в GIFT City из офшорных юрисдикций вроде Маврикия и Сингапура на налогово-нейтральной основе без немедленного налога на прирост капитала при переезде. natlawreview.com/article/relocation-offshore-funds-to-gift-city

Страховщики идут в зону тем же курсом, что и фонды. К 31 марта 2026 года там работали 36 страховых структур: 14 прямых страховщиков и 22 перестраховочные компании. Совокупная премия за год выросла в четыре раза, до 648,7 млн долларов. Первой из индийских страховых компаний в зону зашла ICICI Lombard. Следом обосновалась государственная перестраховочная GIC Re. В 2026 финансовом году список пополнили Allianz, Generali, эмиратская ADNIC, катарская Qatar Re и синдикаты Lloyd's¹⁰.

Авиализинг получает специализированную инфраструктуру, которой на материке просто не было. 38 лизинговых компаний собрались здесь не случайно. Лизинговое подразделение IndiGo, InterGlobe Aviation Financial Services IFSC, уже профинансировало 20 самолётов Airbus A321neo и рассчитывает почти удвоить портфель к марту 2027 года. У Air India похожая структура, AI Fleet Services, закрыла восемь сделок почти на миллиард долларов, включая Airbus A350. Свою структуру создаёт и Akasa Air¹¹. Раньше такие сделки индийские перевозчики чаще проводили через Дублин, классический центр авиализинга. Перевести часть флота под национальную юрисдикцию помог отдельный регуляторный трек: Aircraft Leasing Framework 2022 года приравнял лизинг самолётов к банковским и биржевым продуктам зоны и освободил лизинговые компании от налога у источника на арендные платежи¹².

Иностранные компании, инвестирующие в Индию, получают долларовое финансирование индийского проекта дешевле, чем на материке, и без прохода через рупийный валютный контроль.

Российские компании — отдельный случай. Если проект не связан с санкционными ограничениями, зона может быть удобной площадкой для привлечения капитала и структурирования инвестиций в Индию. Но не для расчётов в рублях и не для торговых потоков в национальных валютах. Как только речь заходит об этом, GIFT City перестаёт быть ответом.

Анклав не решает проблему российско-индийской торговли

Ошибка в публикациях о GIFT City возникает оттого, что зону и рупийную торговлю принимают за один механизм. Это две разные архитектуры, и путать их дорого.

Первая архитектура — GIFT City. Расчёт в долларе, фунте и евро, рупии внутри нет⁵. Зона обслуживает трансграничный капитал, а не двустороннюю торговлю в национальных валютах.

Вторая архитектура — механизм Резервного банка Индии на материке. Индийско-российская торговля в рупиях идёт мимо анклава, через специальные рупийные востро-счета (SRVA), которые с 2022 года открыли около двадцати российских банков¹³. Это отдельный контур, к анклаву отношения не имеющий.

5 EY, «The GIFT City advantage: doing business in India's IFSC», 2025: функциональные валюты зоны — доллар, фунт и евро, рупия как расчётная внутри IFSC не используется. ey.com/en-in/insights/tax

10 Business Standard, «GIFT City's insurance premiums quadruple to \$648.7 million in FY26», июнь 2026 года: 36 страховых структур на 31 марта 2026 года, из них 14 прямых страховщиков и 22 перестраховочные компании, совокупная премия выросла в четыре раза до 648,7 млн долларов, среди резидентов ICICI Lombard, GIC Re, Allianz, Generali, ADNIC, Qatar Re и Lloyd's. business-standard.com/finance/insurance/gift-city-insurance-premiums-quadruple-to-648-million-in-fy26-126060400281_1.html

11 Fiinews, «Market: India emerging as aviation financing hub», май 2026 года: лизинговое подразделение IndiGo, InterGlobe Aviation Financial Services IFSC, профинансировало 20 самолётов Airbus A321neo и намерено расширить портфель до 150 бортов к марту 2027 года, лизинговая структура Air India, AI Fleet Services, закрыла восемь сделок почти на 1 млрд долларов, включая Airbus A350, Akasa Air намерена провести через зону около 60 самолётов за пять лет. fiinews.com/2026/05/09/market-india-emerging-as-aviation-financing-hub

12 Sarin & Co, «Aircraft Leasing and Financing through India's GIFT City – An Analysis»: регуляторный трек Aircraft Leasing Framework 2022 года приравнял лизинг самолётов к банковским и биржевым продуктам зоны, лизинговые компании получили освобождение от налога у источника на арендные платежи. sarinlaw.com/aircraft-leasing-and-financing-through-indias-gift-city-an-analysis

13 Reserve Bank of India и Drishti IAS: с июля 2022 года действует механизм расчётов в рупиях через специальные рупийные востро-счета (SRVA), к настоящему времени их открыли около двадцати российских банков, при этом сохраняется дисбаланс торговли и накопление у России трудноиспользуемых рупий. drishtiias.com/daily-updates/daily-news-analysis/russian-banks-open-vostro-accounts-in-india

Разведя эти два механизма, легко увидеть, куда деваются знаменитая проблема накопленных рупий. Продавая Индии больше, чем покупая, Россия скопила рупии, которые трудно потратить¹³. Но это проблема материкового рупийного контура, а не GIFT City. Анклав её не создаёт и не решает, он попросту из другого ведомства. Ждать от долларовой площадки решения рупийного дисбаланса значит спрашивать не по адресу.

Сравнение с соседями по региону отрезвляет. Активы всех лицензированных банков Гонконга в 2025 году выросли на 7,1% и достигли около 3,3 трлн долларов США. У Сингапура одни только крупнейшие банковские группы держат на балансе порядка 1,4 трлн долларов¹⁴. На этом фоне 111 млрд долларов банковских активов GIFT City¹ — стартовая позиция растущего игрока, не более. Композитный рейтинг Global Financial Centres Index в конце 2025 года ставил Гонконг третьим в мире, Сингапур четвёртым, Дубай 11-м. GIFT City поднялась с 46-го места на 43-е и соревнуется здесь явно в другой весовой категории¹⁵. У дубайского DIFC счёт идёт на тысячи компаний: 8844 активные структуры в 2025 году против 1147 зарегистрированных в GIFT City к марту того же года¹⁶. Дело не только в деньгах, но и в возрасте площадок. Сингапурский офшорный рынок заработал в 1968 году, DIFC открылся в 2004-м, оба на десятилетия раньше GIFT City¹⁷. По возрасту

GIFT City и не соревнуется. Она пытается за одно десятилетие пройти путь, на который у соседей ушло полвека, а то и больше.

Что нужно понять иностранному инвестору

Компании, которая выходит в Индию, стоит провести всего одну границу в голове. GIFT City — это финансовый инструмент: площадка для международного финансирования индийского проекта, механизм налогового структурирования, место регистрации инвестиционных фондов и центр обслуживания трансграничных сделок, в том числе с третьими странами.

Чего зона не заменяет, так это материковую индийскую экономику. Заводы, продажи, лицензии, производственные цепочки, наём и налоги на него остаются вне анклага. GIFT City — финансовая надстройка над индийским бизнесом, а не альтернативная экономика, в которую можно перенести операционную деятельность.

Типичная ошибка планирования: компания рассчитывает, что регистрация в зоне решит вопросы работы с Индией в целом, и обнаруживает, что реальные операции всё равно упираются в материковое регулирование. Зона даёт эффективный финансовый контур, но не освобождает от индийской юрисдикции там, где идёт собственно производство и сбыт.

1 Business Today, «How GIFT City is becoming a gateway for capital flows into India», 18 мая 2026 года: 1147 зарегистрированных структур, банковские активы 111 млрд долларов, 208 управляющих компаний и 349 альтернативных инвестфондов с целевым объёмом капитала свыше 80 млрд долларов, привлечённые обязательства 32 млрд долларов, из них 14 млрд вложены в Индии. businesstoday.in/magazine/deep-dive/story/how-gift-city-is-becoming-a-gateway-for-capital-flows-into-india-531960-2026-05-18

13 Reserve Bank of India и Drishti IAS: с июля 2022 года действует механизм расчётов в рупиях через специальные рупийные востро-счета (SRVA), к настоящему времени их открыли около двадцати российских банков, при этом сохраняется дисбаланс торговли и накопление у России трудноиспользуемых рупий. drishtias.com/daily-updates/daily-news-analysis/russian-banks-open-vostro-accounts-in-india

14 KPMG, Hong Kong Banking Report 2026, и Bank for International Settlements, обзор годового отчёта Валютного управления Сингапура: активы всех лицензированных банков Гонконга в 2025 году выросли на 7,1% и достигли 26 трлн гонконгских долларов (около 3,3 трлн долларов США), совокупные активы крупнейших банковских групп Сингапура превышают 1,9 трлн сингапурских долларов (около 1,4 трлн долларов США). kpmg.com/cn/en/insights/2026/06/hong-kong-banking-report-2026/overview-of-financial-results.html, bis.org/review/r250717h.htm

15 Long Finance и Z/Yen Group, Global Financial Centres Index 38, сентябрь 2025 года: Гонконг занял 3-е место в мире, Сингапур 4-е, Дубай 11-е, GIFT City поднялась с 46-го на 43-е место. longfinance.net/media/documents/GFCI_38_Report_2025.09.25_v1.0.pdf

16 DIFC, «Dubai International Financial Centre announces landmark annual results for 2025», и Business Today: 8844 активные компании DIFC в 2025 году против 1147 зарегистрированных структур GIFT City к марту 2026 года. difc.com/whats-on/news/dubai-international-financial-centre-announces-landmark-annual-results-for-2025

17 Financial History Review (Cambridge University Press), «The origins of the Asia dollar market 1968-1986», и Wikipedia, Dubai International Financial Centre: сингапурский офшорный рынок для нерезидентов заработал в 1968 году, DIFC основан в 2004 году. cambridge.org/core/journals/financial-history-review/article/abs/origins-of-the-asia-dollar-market-19681986-regulatory-competition-and-complementarity-in-singapore-and-hong-kong/7231101F6A347A64401D91408C88778B, en.wikipedia.org/wiki/Dubai_International_Financial_Centre

Индия меняет правила, не меняя систему

GIFT City — характерный пример индийской модели реформ: вместо того чтобы либерализовать всю финансовую систему сразу, Индия вырезала ограниченную территорию с другими правилами и конкурирует на ней с Дубаем и Сингапуром за капитал, не трогая остальную часть страны. Анклав держит риск в своих границах, а выигрыш

при этом реальный: за пять лет активы выросли более чем в семь раз².

GIFT City делает две вещи: удешевляет финансирование и открывает доступ к международным финансовым сервисам. Валютный контроль и санкционные ограничения через анклав не обойти.

² The Tribune, «GIFT City's IFSC banking assets surge over 7x in five years, cross USD 106 billion»: активы выросли с 14 млрд долларов (сентябрь 2020 года) до 106,7 млрд (февраль 2026 года). tribuneindia.com/news/business/gift-city-ifsc-banking-assets-surge-over-7x-in-five-years-cross-usd-106-billion

VII · КОРПОРАТИВНЫЙ КЕЙС · СДЕЛКА

Haldiram's и сделка с Temasek

Haldiram's оценили в 10 млрд долларов, рекорд для индийской пищевой промышленности¹. Но перед сделкой за актив торговались Blackstone и Bain Capital, два самых искушённых в мире фонда прямых инвестиций, и оба вышли из переговоров, сочтя цену завышенной. Заплатил в итоге суверенный фонд Сингапура Temasek, которому спешить некуда и который может годами ждать возврата². Самое странное в этой истории даже не цена — сам бренд, который её получил: единой компанией Haldiram's стал лишь недавно.

Бренд, который судился сам с собой

Война началась не вчера. Haldiram's основал в 1937 году в Биканере Ганга Бишан Агарвал по прозвищу Халдирам. Дело разрослось, раскинулось по трём городам, Калькутте, Нагпуру и Дели, и каждая ветвь семьи торговала намкином, то есть острой закуской, под одним и тем же именем³. С 1991 года три ветви судились за права на бренд и фирменный логотип. Только в 2013 году делийская ветвь отсудила единоличные права на марку «Haldiram's Bhujawala» и закрыла спор⁴.

Как из трёх фирм собрали одну

Эта тяжба и объясняет, почему Haldiram's долго оставался недоступен для инвесторов. Три ветви Агарвалов торговали под общим брендом, но каждая держала отдельное юридическое лицо без общего центра⁵. Миноритарная доля в одной из компаний не давала прав ни на бренд целиком, ни на денежные потоки остальных.

Сама семья начала собирать бизнес только в 2023 году. Снековые активы Дели и Нагпура выделили и слили в единую структуру, Haldiram Snacks Food, поделив контроль 56 на 44 в пользу делийской стороны, братьев Манохара и Мадхусудана Агарвалов. Сделку одобрила Комиссия

по конкуренции Индии в апреле 2023 года, ресторанное направление в сделку не вошло⁶.

За кем осталось поле

В марте 2025 года сингапурский госфонд Temasek купил 10% объединённой компании за миллиард долларов, и так родилась оценка в 10 млрд¹. К нему пришли не первым: до Temasek за долю торговались Blackstone и Bain Capital и оба отступили². Следом свою долю взяли эмиратский ИНС и американская Alpha Wave, вместе около 6%.

У Haldiram's был и шанс продаться прямому конкуренту по полке. В январе 2025 года переговоры о доле в Haldiram Snacks Food вела PepsiCo — концерн, который делит с Haldiram's первую тройку рынка солёных снеков⁷. Сделка не сложилась. Спустя два месяца те же 10% выкупил Temasek¹.

Что покупатель получает

Индийский рынок закусок дробится, но Haldiram's держит на нём первенство без равного соперника внутри страны. В своей вотчине, то есть в намкине и других традиционных индийских снеках, доля бренда превышает 40%. В более широкой категории солёных снеков, куда входят и чипсы, она около 13%, вровень с PepsiCo⁷. Бхуджия, флагман марки, знакома почти каждой индийской семье. Это тонкая обжаренная соломка из нутовой муки.

1 Business Standard, «After Temasek, Haldiram's attracts two more investors IHC, Alpha Wave»: Temasek приобрёл 10% при оценке 10 млрд долларов, рекордной для индийской пищевой промышленности, ИНС и Alpha Wave Global забрали ещё около 6%. business-standard.com/companies/news/after-temasek-haldiram-s-attracts-two-more-investors-ihc-alpha-wave-125033100747_1.html

2 Outlook Business и деловая пресса: сделке Temasek предшествовали годовые переговоры с Blackstone и Bain Capital, которые не сошлись с промоутерами в оценке и вышли из процесса. outlookbusiness.com/corporate/haldirams-10-billion-valuation-what-it-reveals-about-indias-snack-market

3 Forbes India, «Haldiram's incredible success story», и Wikipedia «Haldiram's»: бренд основан в 1937 году в Биканере Гангой Бишаном Агарвалом по прозвищу Халдирам, к концу XX века дело разделилось на ветви в Калькутте, Нагпуре и Дели. forbesindia.com/article/india-rich-list-2019/india039s-richest-2019-haldiram039s-incredible-success-story/56469/1

4 Lexprotector и Postoast: с 1991 года семья около пятнадцати лет судилась за бренд и логотип, в 2013 году делийская ветвь получила единоличные права на марку «Haldiram's Bhujawala», а товарный знак калькуттской компании был аннулирован. lexprotector.com/blog/ipab-rejects-the-claim-of-haldiram-bhujawala-logo-claimed-by-kolkata-based-company/

5 Business Standard, «From Bikaneri bhujia to India's top snack empire»: три ветви семьи десятилетиями держали отдельные юридические лица под общим брендом. business-standard.com/companies/news/from-bikaneri-bhujia-to-india-s-top-snack-empire-the-haldiram-s-story-123090700593_1.html

6 Competition Commission of India, одобрение от 3 апреля 2023 года: слияние снековых бизнесов Haldiram Snacks (Дели) и Haldiram Foods (Нагпур) в Haldiram Snacks Food с долями 56% и 44%. pib.gov.in/PressReleasePage.aspx?PRID=1913422

7 Euromonitor International (данные по индийскому рынку снеков): в сегменте намкина и традиционных индийских снеков доля Haldiram's превышает 40%, в более широкой категории солёных снеков она около 13%, наравне с PepsiCo. euromonitor.com

Сам рынок растёт. По оценке IMARC, он увеличится с 5,6 млрд долларов в 2024 году до 12 млрд к 2033-му⁸. Выручка компании за 2024 финансовый год подошла к 14 000 крор рупий, около 1,5 млрд долларов, при рентабельности по EBITDA около 20%⁹.

Чего покупатель ещё не получил

Оценка в 10 млрд долларов равна примерно семи годовым выручкам. Для пищевой компании дорого, оттого сильные фонды и отступили. Крупнейший российский агрохолдинг «Русagro» стоит на Московской бирже около 1,3 млрд долларов, то есть семейный снековый бизнес оценили почти в восемь раз дороже¹⁰. Готовя выход на биржу, компания искала покупателя ещё примерно на 5%, среди претендентов называли Tata Consumer Products, но часть фондов из переговоров вышла, сославшись на ту же завышенную оценку¹¹.

Родня, которая обошла на бирже

Пока делийская и нагпурская ветви спорили в судах за само имя Haldiram's, третий член семьи вышел из общего дела задолго до примирения и построил отдельную публичную компанию. Внук основателя Ганги Бишана Агарвала, Шив Ратан Агарвал, в 1993 году покинул семейный бизнес и запустил собственный бренд Bikaji, назвав его в честь основателя Биканера Бика Рао¹². Пока Haldiram's всё

ещё оставался конгломератом из трёх формально разделённых фирм, Bikaji в ноябре 2022 года провёл IPO на 881 крор рупий и получил листинг на биржах NSE и BSE с премией 8% к цене размещения¹³. Шив Ратан Агарвал умер в апреле 2026 года в Ченнаи, так и не дождавшись объединения материнского бренда в единую структуру, хотя его собственное детище к тому моменту уже почти четыре года торговалось свободно. К середине 2026 года рыночная капитализация Bikaji держится около 16 000 крор рупий (порядка 1,9 млрд долларов) при выручке около 3000 крор, меньше пятой части оценки Haldiram's¹⁴. При этом сама Bikaji давно переросла нишу отдельной бхуджи: в портфеле компании шесть товарных категорий, от намкина и папада до готовых сладостей и снеков западного типа, а по объёму выпуска бхуджи Bikaji остаётся крупнейшим производителем в стране, около 29 380 тонн в год.

По соседству на рынке есть игрок крупнее, и он до сих пор обходится без всякой биржи. Братья Вирани начинали в 1980-х без крупного капитала, с продажи чипсов в буфете кинотеатра в Раджкоте, и лишь затем выстроили Balaji Wafers вокруг фразы «больше чипсов, меньше воздуха»¹⁵. Компанию братья строят с 1981 года, и на своей домашней территории она держит около 90% рынка чипсов и намкина¹⁶.

⁸ IMARC Group, India Snacks Market Report: рост рынка с 5,6 млрд долларов в 2024 году до 12 млрд к 2033-му. imarcgroup.com/india-snacks-market

⁹ Outlook Business: выручка объединённой Haldiram Snacks Food около 14 000 крор рупий за 2024 финансовый год при рентабельности по EBITDA около 20%. outlookbusiness.com/corporate/haldirams-10-billion-valuation-what-it-reveals-about-indias-snack-market

¹⁰ РБК Инвестиции, котировки «Русagro» (RAGR): рыночная капитализация около 1,3 млрд долларов (2026 год, показатель волатилен, сверить на дату публикации). rbc.ru/quote/ticker/359887

¹¹ Business Standard, «After selling 10% stake, Haldiram's to sell another 5%»: переговоры о продаже ещё около 5% в преддверии IPO, среди претендентов Tata Consumer Products, часть фондов вышла из-за завышенной оценки. business-standard.com/companies/news/after-selling-10-stake-haldiram-snacks-to-sell-another-5-to-temasek-125031300406_1.html

¹² Business Standard, «Bikaji Foods founder Shiv Ratan Agarwal passes away at 74 in Chennai»: Шив Ратан Агарвал, внук основателя Haldiram's Ганги Бишана Агарвала, в 1993 году основал отдельный бренд Bikaji и умер в апреле 2026 года в Ченнаи. business-standard.com/india-news/bikaji-foods-founder-shiv-ratan-agarwal-passes-away-at-74-in-chennai-126042300579_1.html

¹³ Chittorgarh, IPO Note Bikaji Foods International: размещение в ноябре 2022 года на 881 крор рупий по цене 285 до 300 рупий за акцию, весь выпуск в формате продажи акций существующих акционеров, листинг состоялся с премией 8% к цене размещения. chittorgarh.com/ipo/bikaji-foods-ipo/1332/

¹⁴ Screener.in, карточка Bikaji Foods International Ltd: рыночная капитализация около 16 000 крор рупий и выручка около 3000 крор рупий по состоянию на середину 2026 года. screener.in/company/BIKAJI/consolidated/

¹⁵ Karostartup, «From Cinema Canteen to ₹40,000 Crore: Balaji Wafers Story»: братья Вирани начали дело в 1980-х годах с продажи чипсов в буфете кинотеатра в Раджкоте без крупного стартового капитала и построили компанию вокруг лозунга «больше чипсов, меньше воздуха». karostartup.com/startup-stories/balaji-wafers-from-a-cinema-canteen-to-a-40000-crore

¹⁶ Business Standard, «Balaji Wafers' stake sale plan on hold amid weak response from PE investors»: компания братьев Вирани основана в 1981 году, держит около 90% рынка чипсов и намкина в Гуджарате, осенью 2025 года вела переговоры с TPG и Temasek о продаже до 10% при оценке около 40 000 крор рупий и не сошлась в цене. business-standard.com/companies/news/balaji-wafers-stake-sale-on-hold-pe-investors-valuation-125093000737_1.html

Осенью 2025 года семья вела переговоры о продаже до 10% компании фондам TPG и тому же Temasek, который уже вложился в Haldiram's. Стороны разошлись в цене: Вирани настаивали на оценке в 40 000 крор рупий и отказывались продавать дешевле, и переговоры застряли¹⁶.

Сделка всё же случилась, но с другим покупателем и по более скромной цене. В январе 2026 года Balaji Wafers подписала с фондом General Atlantic соглашение о продаже 7% за более чем 2000 крор рупий. Оценка компании при этом составила около 35 000 крор рупий, то есть примерно 4 млрд долларов. Тогда же стало известно, что Balaji продаёт снеки в 25 стран мира¹⁷.

Даже с этим дисконтом Balaji Wafers стоит вдвое дороже Bikaji, хотя и дешевле половины оценки Haldiram's, и за без малого полвека так и не провела ни одного IPO.

Компания Prataap Snacks из Индора, с брендом Yellow Diamond, вышла на биржу ещё в 2017 году, на пять лет раньше Bikaji, но так и не выросла в масштаб конкурентов. К середине 2026 года её капитализация держится около 2700 крор рупий, почти в шесть раз меньше, чем у Bikaji¹⁸.

Рынок снеков сам по себе растёт быстро⁸, и это же за последние два года притянуло в него несколько крупных сделок private equity, от Temasek в Haldiram's до General Atlantic в Balaji Wafers.

От Биканера до Абу-Даби

Haldiram's продавал продукцию за пределами Индии ещё несколько десятилетий назад, задолго до того как три части бренда свели в единую структуру. Первую партию намкина и сладостей компания отправила в США в 1993 году, ориентируясь на местную индийскую диаспору, соскучившуюся по вкусу бхуджии¹⁹.

С тех пор компания довела экспорт до более чем 80 стран, и заметная часть этого объёма по-прежнему расходится через диаспору в Северной Америке, Британии и странах Персидского залива. По охвату это заметно больше, чем у внутренних конкурентов: Balaji Wafers, при всём масштабе на родине, поставляет продукцию лишь в 25 стран.

Первый и пока единственный завод за пределами Индии Haldiram's построил в Британии, в районе Саутхолл под Лондоном, запустив производство в 2018 году. Причина была не только в спросе: после Брексита ввоз молочной продукции из Индии в Британию и Евросоюз столкнулся с новыми ограничениями, и компания открыла у себя под боком отдельную линию для сладостей на основе молока, вроде гулаб джамуна и молочной бурфи. Тот же завод работает и перевалочным узлом: компания реэкспортирует отсюда часть продукции, привезённой из Индии, дальше в страны Евросоюза, США и Австралию¹⁹.

8 IMARC Group, India Snacks Market Report: рост рынка с 5,6 млрд долларов в 2024 году до 12 млрд к 2033-му. imarcgroup.com/india-snacks-market

16 Business Standard, «Balaji Wafers' stake sale plan on hold amid weak response from PE investors»: компания братьев Вирани основана в 1981 году, держит около 90% рынка чипсов и намкина в Гуджарате, осенью 2025 года вела переговоры с TPG и Temasek о продаже до 10% при оценке около 40 000 крор рупий и не сошлась в цене. business-standard.com/companies/news/balaji-wafers-stake-sale-on-hold-pe-investors-valuation-125093000737_1.html

17 Business Standard, «General Atlantic to acquire 7% stake in Balaji Wafers for over ₹2,000 crore»: соглашение подписано в январе 2026 года, оценка компании около 35 000 крор рупий, около 4 млрд долларов, экспорт продукции примерно в 25 стран. business-standard.com/companies/news/general-atlantic-to-acquire-7-stake-in-balaji-wafers-for-over-2-000-crore-126012300552_1.html

18 Chittorgarh и Screener.in, данные по Prataap Snacks Ltd: IPO состоялось в октябре 2017 года, рыночная капитализация компании около 2700 крор рупий по состоянию на середину 2026 года. chittorgarh.com/ipo/prataap-snacks/707/

19 Wikipedia, «Haldiram's», и The Manufacturer, «Haldiram's expands UK food industry with new Southall factory»: экспорт в США начался в 1993 году, сейчас продукция поставляется более чем в 80 стран, завод в Саутхолле под Лондоном запущен в 2018 году для производства сладостей на основе молока в обход ограничений на ввоз молочной продукции, введённых после Брексита. en.wikipedia.org/wiki/Haldiram's

Через восемь лет после запуска завода компания сделала в Британии шаг совсем другого рода. 25 июня 2026 года на Лестер-сквер в центре Лондона открылся первый ресторан Haldiram's, 120 мест внутри и ещё 20 на улице, с меню из чhole бхатуре, пав бхаджи и чаата и отдельным прилавком со сладостями на вынос²⁰.

Формат со столиками и полным меню компания описывает как шаг от привычной раздачи на вынос к более дорогой подаче, и метит он уже в широкую лондонскую публику — не только в диаспору²⁰.

Обе британские стройки, и фабрику, и ресторан, курирует один человек, Рия Агарвал, 24-летняя представительница уже пятого поколения семьи в этом бизнесе, которая совмещала работу в компании с учёбой в Королевском колледже Лондона, а затем в Университетском колледже Лондона²¹.

Осенью 2025 года география производства шагнула на Ближний Восток. Haldiram Snacks вместе с индийской промышленной группой Jindal SAW подписала с портовым оператором AD Ports Group

договор аренды земли в свободной экономической зоне Кезад под Абу-Даби. Собственные вложения Haldiram's в проект составят от 150 до 200 млн дирхамов (от 40 до 55 млн долларов). Площадка займёт 114 000 квадратных метров и разместит одиннадцать производственных линий. Это первый производственный хаб компании на Ближнем Востоке и в Северной Африке, и он должен дать региону около 300 новых рабочих мест. Для сравнения, сосед по площадке, промышленная группа Jindal SAW, обещает Кезаду около 1000 рабочих мест. Разница объяснима: Jindal строит там металлургический комплекс, а Haldiram's всего лишь линию по расфасовке снеков²².

Temasek и партнёры заплатили не за завод и не за рецепт бхуджи. Они купили имя, которое знает вся страна, и полку в каждом магазине. А саму компанию, с единым балансом и одним центром решений вместо семейного, ещё предстоит достроить, уже на глазах у будущих участников IPO. Бизнес, пятнадцать лет воевавший сам с собой в судах, свели воедино всего пару лет назад, и как он поведёт себя при внешних акционерах, никто ещё не видел.

20 Hospitality & Catering News, «India's largest sweet and snack brand, Haldiram's, launches first Central London restaurant in Leicester Square»: ресторан на 120 мест внутри и 20 на улице открылся 25 июня 2026 года по адресу Ирвинг-стрит на Лестер-сквер, формат подан как переход от быстрого питания к более дорогой подаче для широкой лондонской публики. hospitalityandcateringnews.com/2026/05/indias-largest-sweet-and-snack-brand-haldirams-launches-first-central-london-restaurant-in-leicester-square/

21 Food Manufacture, «The Gen Z boss behind Haldiram's UK expansion»: Рия Агарвал, 24 года, представительница пятого поколения семьи в бизнесе, руководит британским подразделением компании и совмещала эту работу с учёбой в King's College London и University College London. foodmanufacture.co.uk/Article/2025/03/26/the-gen-z-boss-behind-haldirams-uk-expansion/

22 The National, «Abu Dhabi's Kezad attracts \$327m investment from Indian companies», и пресс-релиз AD Ports Group: в ноябре 2025 года Haldiram Snacks вместе с Jindal SAW подписала договор аренды земли в зоне Кезад Аль-Мамура, собственные вложения Haldiram's составят от 150 до 200 млн дирхамов на площадку в 114 000 квадратных метров с одиннадцатью производственными линиями и около 300 новых рабочих мест. thenationalnews.com/business/economy/2025/11/21/abu-dhabis-kezad-attracts-327m-investment-from-indian-companies/

VIII · КОРПОРАТИВНЫЙ КЕЙС · БАНКРОТСТВО

Крах Future Retail

200 миллионов долларов. Ровно столько Амазон заплатила за миноритарную долю в Future Retail, одном из крупнейших ритейлеров Индии с сетью Big Bazaar¹. Смешная сумма для рынка, где сделки считают миллиардами. Но куплена на неё была не доля, а право вето, одна строчка в акционерном соглашении. Год спустя эта строчка остановила сделку на 3,3 миллиарда долларов и обнулила бизнес, который столько стоил.

Здесь нет ни рейдерского захвата, ни вывода активов. Есть только негативный ковенант: запрет продавать активы определённому кругу покупателей, который иностранный миноритарий вписал в договор ещё на входе в капитал. Проиграл даже тот, кто нажал на курок.

Империя Бияни

Кишор Бияни начинал в 1980-х с оптовой торговли варёной джинсовой тканью. В 1987 году зарегистрировал компанию Manz Wear и запустил марку мужской одежды Pantaloons. Первый магазин под этим именем открыл в Калькутте в 1997 году. Через четыре года привёз в Индию формат гипермаркета под одной крышей и назвал его Big Bazaar². К 2009 году сеть насчитывала свыше ста точек по стране и обслуживала около двух миллионов покупателей в неделю. Материнская компания Pantaloon Retail держала уже больше тысячи магазинов в 71 городе, нанимала свыше тридцати тысяч человек³. Рядом с Big Bazaar группа отстроила ещё несколько форматов: продуктовый супермаркет Food Bazaar, одежные сети fbb и Central, магазины электроники eZone². Индийские журналисты звали Бияни местным ответом Сэму Уолтону¹.

Первые серьёзные долги накопились задолго до сделки с Reliance. К 2012 году консолидированный долг группы дошёл до 8 000 крор рупий, из них около

6 000 крор приходилось на розничный бизнес. Чтобы расплатиться, Бияни продал контрольный пакет Pantaloon Retail холдингу Aditya Birla Nuvo за 1 600 крор рупий, включая передачу покупателю 800 крор долга. В том же году он вышел из финансовой дочерней структуры Future Capital Holdings, продав её фонду прямых инвестиций Warburg Pincus, и закрыл совместное предприятие с американской Staples⁴. Big Bazaar тогда уцелел внутри группы. Но привычка гасить долги распродажей активов сложилась у Бияни за восемь лет до того, как в этой истории появился Amazon.

Одновременно с распродажей одних активов группа скупала другие. В 2014 году Future приобрела бангалорскую сеть Nilgiris, в 2016 году добавила Easyday и Heritage Fresh, в 2017 году купила HyperCity. К началу 2020 года вся группа держала уже 1 800 магазинов в 220 городах, нанимала около 70 000 человек и получала порядка двух миллионов посещений покупателей в день⁵. Этот разросшийся на займах бизнес и оказался на кону, когда Reliance пришёл с предложением о покупке.

Крах не остановился на одной вывеске. В марте 2023 года Национальный трибунал по делам компаний (NCLT) принял к производству банкротство материнской Future Enterprises, куда входили логистические и страховые активы группы. Среди претендентов на эти активы значился и сам Reliance Retail⁶.

1 Business Standard, «Kishore Biyani, once India's answer to Sam Walton, bows out of retail biz»: Future Retail управляла сетью Big Bazaar и была одним из крупнейших ритейлеров Индии. [business-standard.com/article/companies/how-kishore-biyani-lost-his-retail-empire-after-30-years-at-the-helm-120083000485_1.html](https://www.business-standard.com/article/companies/how-kishore-biyani-lost-his-retail-empire-after-30-years-at-the-helm-120083000485_1.html)

2 Wikipedia, «Kishore Biyani» и «Future Group»: в 1987 году Бияни зарегистрировал компанию Manz Wear и марку Pantaloons, в 1997 году открыл первый магазин в Калькутте, в 2001 году запустил гипермаркет Big Bazaar, а рядом с ним группа развивала форматы Food Bazaar, fbb, Central и eZone. en.wikipedia.org/wiki/Kishore_Biyani

3 Wikipedia, «Kishore Biyani»: к 2009 году сеть Big Bazaar насчитывала более ста магазинов и обслуживала около двух миллионов покупателей в неделю, а Pantaloon Retail нанимала свыше тридцати тысяч человек и держала более тысячи магазинов в 71 городе. en.wikipedia.org/wiki/Kishore_Biyani

4 Business Today, «Kishore Biyani fighting a rising tide of debt, says A B Nuvo deal», 4 июня 2012 года: консолидированный долг группы достиг 8 000 крор рупий, из них около 6 000 крор приходилось на розницу, а контрольный пакет Pantaloon Retail продан холдингу Aditya Birla Nuvo за 1 600 крор рупий с передачей 800 крор долга. businessstandard.in/magazine/cover-story/story/kishore-biyani-on-rising-debt-aditya-birla-nuvo-deal-30112-2012-06-04

5 Wikipedia, «Future Group»: в 2014 году группа приобрела сеть Nilgiris, в 2016 году Easyday и Heritage Fresh, в 2017 году HyperCity, а к началу 2020 года держала 1 800 магазинов в 220 городах, нанимала около 70 000 человек и получала порядка двух миллионов посещений покупателей в день. en.wikipedia.org/wiki/Future_Group

6 Business Standard, «Future Enterprises admitted for insolvency, NCLT appoints interim RP», 8 марта 2023 года: материнская Future Enterprises принята под процедуру банкротства, в числе претендентов на её активы значился Reliance Retail Ventures. business-standard.com/article/companies/future-enterprises-admitted-for-insolvency-nclt-appoints-interim-rp-123030800883_1.html

Спустя два месяца настала очередь Future Lifestyle Fashions, сети одежды группы: в мае 2023 года трибунал открыл её банкротство, приняв требования кредиторов на сумму свыше 3 477 крор рупий⁷.

Осенью 2024 года кредиторы Future Lifestyle одобрили план консорциума Space Mantra и семьи Гупта. Похожую заявку того же Space Mantra по Future Retail кредиторы двумя годами раньше отклонили как слишком скромную⁸.

Крах продолжался и в 2026 году: в июле трибунал NCLT в Мумбаи принял в производство банкротство ещё одной «дочки», поставщика продуктов и товаров повседневного спроса Future Consumer, из-за невыплаченного долга в 263,77 крор рупий перед фондом Resurgent India⁹. К середине 2026 года от империи, которую Бияни строил три десятилетия, у его семьи не осталось ни одной компании.

В 2026 году Бияни вернулся в бизнес в новой роли. Вместе с предпринимателем Нихилом Камат он запустил The Foundry, резидентную девятистодневную программу для начинающих основателей стартапов на Алибаге. Участие в отборе стоит 5 000 рупий, а отобранным сооснователям Foundry даёт до 4 крор рупий на развитие продукта в обмен на 25% в капитале компании¹⁰. Человек, чья розничная сеть когда-то оценивалась в миллиарды долларов, теперь сам миноритарный совладелец

чужих компаний, но уже на суммы в десятки миллионов рупий, не миллиарды.

Право вето за 200 миллионов

Индия держит мультибрендовую розницу закрытой для прямых иностранных инвестиций¹¹. Amazon и Reliance к тому времени уже несколько лет мерялись силами за индийскую розницу, и подстраховаться от главного соперника Amazon решила заранее. Купить долю в Future Retail напрямую она не могла, поэтому в 2019 году зашла сбоку: вложила около 200 млн долларов в 49% Future Coupons, промоутерской структуры группы, владевшей 7,3% ритейлера¹². Экономически доля была мизерной. Но Amazon покупала не долю. Она покупала право вето, прописанное предельно конкретно: Future Retail не имела права продавать активы компаниям из закрытого списка, и первым в том списке стоял Reliance.

Спасательный круг

К 2020 году бизнес Кишора Бияни, основателя Future, шёл к дефолту. Пандемия закрыла магазины, и в августе группа договорилась о спасении: продаже розничного, оптового и логистического бизнеса Reliance Retail за 24 713 крор рупий, около 3,3 млрд долларов¹³. Для Future это был спасательный круг, для Amazon худший сценарий: сеть почти из 1 800 магазинов уходила прямо к Мукешу Амбани.

7 Business Standard, «Future Lifestyle Insolvency: Claims worth Rs 3,477 cr taken from creditors»: процедура банкротства Future Lifestyle Fashions началась 4 мая 2023 года, признанные требования кредиторов превысили 3 477 крор рупий. business-standard.com/companies/news/future-lifestyle-insolvency-claims-worth-rs-3-477-cr-taken-from-creditors-123071000347_1.html

8 Business Standard, «Future Lifestyle lenders approve resolution plan of Space Mantra & Guptas' consortium», 27 сентября 2024 года. business-standard.com/companies/news/future-lifestyle-lenders-approve-resolution-plan-of-space-mantra-guptas-consortium-124092800401_1.html

9 Legal Era, «NCLT Mumbai Admits Future Consumer into CIRP, Rejects Limitation and Financial Distress Defences», июль 2026 года: трибунал признал невыплаченный долг Future Consumer перед Resurgent India Special Situations Fund в размере 263,77 крор рупий и открыл процедуру банкротства. legalleraonline.com/news/ibcnews/nclt-mumbai-admits-future-consumer-into-cirp-rejects-limitation-and-financial-distress-defences-987607

10 Entrackr, «Nikhil Kamath and Kishore Biyani launch The Foundry to build early-stage startups in 90 days», 2026 год: резидентная программа в Алибаге берёт взнос 5 000 рупий за заявку и даёт сооснователям выбранных стартапов до 4 крор рупий в обмен на 25% в капитале компании. entrackr.com/snippets/nikhil-kamath-and-kishore-biyani-launch-the-foundry-to-build-early-stage-startups-in-90-days-10931190

11 Invest India: прямые иностранные инвестиции в мультибрендовую розницу разрешены лишь до 51% и только с одобрения правительства при жёстких условиях, что на практике закрывает сектор для крупных иностранных игроков. investindia.gov.in

12 Business Standard, «Explained: rise and fall of Future Retail, Amazon vs Reliance-Future deal»: в 2019 году Amazon вложила около 1 500 крор рупий в 49% Future Coupons, владевшей 7,3% Future Retail, и получила право вето на продажу активов компаниям из «ограниченного списка», включая Reliance. business-standard.com/article/companies/explained-rise-fall-of-future-retail-amazon-vs-reliance-future-deal-122111101781_1.html

13 The Asian Age, «Reliance to acquire Future Group's retail business for Rs 24,713 crore», 30 августа 2020 года: сделка охватывала около 1 800 магазинов Future. asianage.com/business/companies/300820/reliance-to-acquire-future-groups-retail-business-for-rs-24713-crore.html

Ровно для такого случая ковенант и писали. Amazon запустила чрезвычайный арбитраж в Сингапуре, и 25 октября 2020 года арбитр SIAC заблокировал продажу. Спор растянулся на несколько инстанций, от арбитража до Комиссии по конкуренции Индии и Верховного суда¹⁴.

Пока шёл суд, магазины ушли

Пока юристы Amazon бились в судах, Reliance заходил с другой стороны. Магазины Future стояли в арендованных помещениях. Сеть, у которой не осталось денег, платить за аренду перестала, и Reliance начал перехватывать эти площади напрямую у владельцев зданий, в обход всех судебных запретов. К 2022 году он забрал себе сотни магазинов Future, по разным оценкам до девяти сот, и переоткрыл их под своими вывесками¹⁵. На бумаге сделка оставалась заблокированной, а ковенант держался. А сеть тем временем утекала к сопернику, магазин за магазином.

Мясорубка

Формально сделку с Reliance похоронили в апреле 2022 года: обеспеченные кредиторы, банки, дававшие деньги под залог активов, проголосовали против схемы¹⁶. Дальше пошла ликвидация. В июле того же года Bank of India подал на банкротство, резолюции не вышло. Признанные требования

кредиторов превысили 28 тысяч крор рупий, тогда как единственная живая заявка, Space Mantra, предлагала жалкие 550 крор¹⁷. В конце июля 2024 года трибунал Мумбаи распорядился о ликвидации.

Все суды в этом деле выиграла Amazon. Толку от побед вышло ноль. 200 миллионов долларов и годы арбитражей не купили ей ни актива, ни доли рынка. К 2024 году Future из бизнеса ценой 3,3 миллиарда долларов превратился в пустую оболочку. Магазины ушли к Reliance, деньги кредиторов сгорели. Право вето миноритария в Индии, выходит, работает только на бумаге: пока держишь оборону в трибунале, актив уже выносят с земли.

Опоздавшая победа

Юридический спор пережил бизнес, который был его предметом. Годами не находился ответ на вопрос, кто вообще обязан подчиняться оговорке об арбитраже. Future Retail не подписывала соглашение с Amazon напрямую, эту бумагу оформила лишь материнская Future Coupons.

Трибуналы всё равно распространили арбитражную оговорку на саму розничную сеть через доктрину группы компаний, признав обе структуры частью одной группы с общим намерением сторон¹⁸. В список из тридцати запрещённых покупателей, зашитый в соглашение 2019 года, входила вся группа компаний Мукеша Амбани¹⁹.

14 Medianama, «Everything you need to know: Amazon vs Reliance and Future Retail»: 25 октября 2020 года чрезвычайный арбитр SIAC заблокировал сделку, спор затем прошёл через Индийскую комиссию по конкуренции и Верховный суд. medianama.com/2021/10/223-amazon-reliance-future-retail-summary/

15 Reuters, «Reliance takes over Future's stores», и Wikipedia «Amazon vs. Reliance Group»: с начала 2022 года Reliance начал перенимать помещения магазинов Future напрямую у арендодателей и переоткрывать их под своими брендами, забрав таким образом сотни точек в обход заблокированной сделки. reuters.com

16 BusinessToday, «Future Retail lenders reject Rs 24,713 cr deal with Reliance», 22 апреля 2022 года. businesstoday.in/latest/corporate/story/future-retail-lenders-reject-rs-24713-cr-deal-with-reliance-330903-2022-04-22

17 Business Standard и Retail Insight Network: банкротство по заявлению Bank of India (2022), признанные требования свыше 28 452 крор рупий, единственная заявка Space Mantra на 550 крор, ликвидация по решению трибунала Мумбаи в июле 2024 года, ликвидатор Санджай Гупта. business-standard.com/companies/news/nclt-orders-liquidation-of-biyani-led-future-retail-as-resolution-eludes-124072901474_1.html

18 American Review of International Arbitration (Columbia Law School), «Amazon v. Future Retail: (Re)Assessing India's Tryst With the Group of Companies Doctrine»: Future Retail не подписывала арбитражное соглашение с Amazon напрямую, но индийские трибуналы распространили на неё арбитражную оговорку через доктрину группы компаний, признав ритейлера и Future Coupons частью единой структуры с общим намерением сторон. aria.law.columbia.edu/amazon-v-future-retail-reassessing-indias-tryst-with-the-group-of-companies-doctrine/

19 PSL Advocates and Solicitors, «Amazon.Com NV Investment Holdings LLC v. Future Coupons Private Limited & Ors.»: соглашение 2019 года включало список из тридцати «ограниченных лиц», запрещённых покупателей активов Future Retail, в который входила вся группа компаний Мукеша Амбани. pslchambers.com/case-brief/amazon-com-nv-investment-holdings-llc-v-future-coupons-private-limited-ors/

В июне 2025 года трибунал SIAC вынес финальное решение по существу спора и обязал Future Coupons выплатить Amazon 23,7 крор рупий убытков и ещё 77 крор рупий судебных издержек арбитража²⁰. Это около 12 млн долларов. Сумма ничтожна рядом с 200 млн долларов, которые Amazon вложила шестью годами раньше, и с 3,3 млрд, в которые тогда оценивался весь бизнес Future Retail.

Спор, растянувшийся почти на семь лет, стороны в итоге закрыли мировым соглашением. Amazon и Future Coupons исполнили договорённость 13 марта 2026 года, и Высокий суд Дели прекратил производство по жалобе на решение SIAC²¹.

Отдельно тянулось антимонопольное дело. Комиссия по конкуренции Индии оштрафовала Amazon на 202 крор рупий за то, что компания не раскрыла регулятору полную структуру сделки с Future Coupons. Регулятор утверждал, что Amazon давала индийским органам и сингапурскому арбитражу разные показания об истинной цели и структуре сделки²². Апелляционный трибунал NCLAT это взыскание поддержал, но Верховный суд отменил его 27 мая 2026 года и распорядился вернуть Amazon уже внесённые деньги с процентами²³.

Победа пришла слишком поздно, чтобы что-то изменить. К маю 2026 года Future Retail уже почти два

года находилась в процедуре ликвидации, а бывшие магазины сети давно работали под вывеской Reliance. Юридическая правота осталась за Amazon. Актив, ради которого всё затевалось, остался у соперника.

Пока тянулись суды и мировые переговоры, Reliance наращивал то, из-за чего Amazon затевала спор. В финансовом году, завершившемся в 2026-м, выручка Reliance Retail достигла 3,71 лакх крор рупий, а сеть перевалила за 20 000 магазинов. Показатель EBITDA компании превысил ближайшего конкурента в 3,4 раза²⁴.

Индийская мультибрендовая розница по-прежнему закрыта для Amazon напрямую. Долю этого рынка после многолетней тяжбы получил Reliance.

Схватка тем временем переместилась в новый сегмент. К 2026 году Amazon только разворачивала сервис быстрой доставки Amazon Now, планируя выйти в свыше 300 городов. Принадлежащий Reliance сервис JioMart уже к декабрю 2025 года вышел на 1,6 млн заказов в сутки через собственную сеть быстрой доставки²⁵. Спустя годы после проигранной битвы за Future Retail Amazon снова оказалась в роли догоняющего на территории того же соперника.

20 Bar and Bench, «SIAC awards ₹23.7 Cr to Amazon in Future Group dispute and ₹77 Cr towards Legal Costs of the Arbitration», июнь 2025 года. barandbench.com/news/litigation/siac-awards-237-cr-to-amazon-in-future-group-dispute-and-77-cr-towards-legal-costs-of-the-arbitration

21 BW Legal World, «Delhi High Court Closes Amazon-Future Dispute After Settlement, Allows Withdrawal of SIAC Challenge»: мировое соглашение стороны исполнили 13 марта 2026 года. bwlegalworld.com/article/delhi-high-court-closes-amazon-future-dispute-after-settlement-allows-withdrawal-of-siac-challenge-604905

22 Mondaq, «Supreme Court Sets Aside CCI Penalty Order In Amazon-Future Coupons Case: Clarifies Key Merger Control Principles»: CCI утверждала, что Amazon давала непоследовательные объяснения индийским регуляторам и сингапурскому арбитражу об истинной цели и структуре сделки с Future Coupons. mondaq.com/india/antitrust-eu-competition/1796922/supreme-court-sets-aside-cci-penalty-order-in-amazon-future-coupons-case-clarifies-key-merger-control-principles

23 Business Standard, «SC junks ₹202 crore penalty on Amazon by CCI in Future Coupons case», 27 мая 2026 года: Верховный суд отменил штраф CCI и распорядился вернуть Amazon внесённые деньги с процентами. business-standard.com/companies/news/sc-junks-202-crore-penalty-on-amazon-by-cci-in-future-coupons-case-126052700701_1.html

24 BusinessToday, «Reliance AGM 2026: Reliance Retail revenue tops ₹3.7 lakh crore, store count hits 20,000», 19 июня 2026 года: выручка Reliance Retail в финансовом году 2025-26 достигла 3,71 лакх крор рупий при более чем 20 000 магазинах, а показатель EBITDA компании превысил ближайшего конкурента в 3,4 раза. businesstoday.in/latest/corporate/story/reliance-agm-2026-reliance-retail-revenue-tops-rs3-7-lakh-crore-store-count-hits-20000-538098-2026-06-19

25 BusinessToday, «A late entrant in India's quick commerce space, here's how Amazon is scaling up fast», 30 мая 2026 года: Amazon разворачивает сервис быстрой доставки Amazon Now более чем в 300 городах, тогда как принадлежащий Reliance JioMart к декабрю 2025 года вышел на 1,6 млн заказов в сутки. businesstoday.in/latest/corporate/story/a-late-entrant-in-indias-quick-commerce-space-heres-how-amazon-is-scaling-up-fast-534083-2026-05-30

IX · КОРПОРАТИВНЫЙ КЕЙС · ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

TRL Krosaki Refractories

TRL Krosaki первой в Индии производит огнеупоры и входит в четвёрку крупнейших производителей мира. В ключевом доломитовом сегменте компания держит около 70% внутреннего рынка¹. Завод в Белпахаре работает без остановки с 1959 года и остаётся единственным предприятием в Индии, где под одной крышей выпускают весь спектр огнеупоров: основные, доломитовые, моноклинные, кремнезёмные, совокупной мощностью около 400 тысяч тонн в год.

Почти семьдесят лет завод обходится без единого скандала, судебной войны или передела собственности, и за эту скуку его купил Nippon Steel, четвёртый металлург мира. Российскому промышленнику эта логика понятна с полуслова: перед нами индийский аналог «Магнезита» из уральской Сатки, крупнейшего в России производителя огнеупоров². Огнеупоры незаметный, но критический материал: без него не выплавить ни тонны стали.

Не музейная стабильность

За 2024 финансовый год (в Индии он заканчивается в марте) выручка выросла до 2 516 крор рупий (около 300 млн долларов). Чистая прибыль подскочила на 55%, до 241 крор (около 29 млн долларов)³.

Такую защиту от конкурентов в отрасли встретишь редко. Складывается она из трёх вещей: узкой специализации, дорогого входа на рынок и клиентов, которых не переманить ценой. Один бракованный огнеупор останавливает доменную печь, и рисковать ради экономии никто не станет.

Как Nippon Steel добрался до Одиши

Компанию основали в 1958 году как Belpahar Refractories, совместное предприятие Tata и немецкой Didier Werke. В 1986 году её переименовали в Tata Refractories.

Контроль сменился в 2011 году. Tata Steel продала 51% японской Krosaki Harima примерно за 576 крор рупий

(около 125 млн долларов) и оценила всю компанию в 1 130 крор рупий (около 245 млн долларов)⁴. Логика сделки — классика трансграничного капитала: японцы заходили на растущий индийский рынок и приносили технологии.

С тех пор доля Krosaki Harima выросла почти до 78%. А в начале 2026 года перемены поднялись на уровень выше, до самой Krosaki Harima. Контрольный пакет японской компании покупает Nippon Steel, четвёртый металлург мира. Сделку примерно на 3 500 крор рупий (около 410 млн долларов) одобрила Комиссия по конкуренции Индии⁵. Так завод в Одише оказался внутри вертикали глобального сталелитейного гиганта, который скупает поставщиков собственного критического сырья.

Сырьё едет из Китая

Без огнеупоров не работает ни одна печь, но само их производство завязано на импорт: плавеный магнезий, графит и глинозём индийская отрасль везёт в основном из Китая. Это её главная уязвимость. Один сбой поставок оттуда — и цены взлетают⁶.

Спрос при этом у TRL Krosaki под боком. Завод стоит внутри металлургического пояса вокруг Джхарсугуды и Роуркелы, среди своих же клиентов, сталелитейных и алюминиевых комбинатов. Пока в этом поясе варят сталь, огнеупоры будут нужны.

Почему это интересно покупателю

- 1 TRL Krosaki, Corporate Profile, и Unlistedzone: компания первый в Индии и четвёртый в мире производитель огнеупоров, около 70% внутреннего рынка доломитовых огнеупоров, единственный в Индии завод (Белпахар, с 1959 года) с полным спектром продукции и мощностью около 400 тысяч тонн в год. trlkrosaki.com/en/about-us/corporate-profile
- 2 Forbes, «Как в уральской Сатке работает крупнейший производитель огнеупорных материалов»: группа «Магнезит» в городе Сатка на Урале, крупнейший в России производитель огнеупоров для металлургии. forbes.ru/biznes/533736-kak-v-ural-skoj-satke-rabotaet-krupnejsij-proizvoditel-ogneupornyh-materialov
- 3 ICRA, рейтинговое обоснование TRL Krosaki Refractories Limited: за 2024 финансовый год выручка выросла до 2 516 крор рупий (плюс 9% к 2 299 крор годом ранее), чистая прибыль выросла на 55%, до 241 крор. icra.in, Rating Rationale TRL Krosaki
- 4 Tata Steel, пресс-релиз 2011 года: компания основана в 1958 году как Belpahar Refractories (СП Tata и Didier Werke), в 1986 году переименована в Tata Refractories, в 2011 году Tata Steel продала 51% японской Krosaki Harima примерно за 576 крор рупий при оценке всей компании около 1 130 крор. tatasteel.com/newsroom/press-releases/india/2011/tata-steel-limited-inducts-krosaki-harima-corporation-as-strategic-partner-in-tata-refractories-limited
- 5 Business Standard: доля Krosaki Harima в TRL Krosaki выросла примерно до 77,6%, в начале 2026 года Комиссия по конкуренции Индии одобрила выкуп самой Krosaki Harima корпорацией Nippon Steel на сумму около 3 500 крор рупий. business-standard.com/companies/news/cci-okays-nippon-steel-proposal-to-acquire-53-4-pc-stake-in-krosaki-harima-corp-126010601133_1.html
- 6 INFORMED, «Refractory raw material supply, the single most important challenge»: индийская огнеупорная отрасль в значительной мере зависит от импорта из Китая плавленного магнезия, глинозёма, огнеупорного боксита и графита, что отрасль называет своей главной уязвимостью. informed.com/refractory-raw-material-supply-the-single-most-important-challenge/

Ниша узкая, продукт не сводится к биржевому товару, владелец стратегический, и спрос идёт от тяжёлой промышленности по соседству. Вместе это даёт предсказуемость на десятилетия, какой не дала ни одна громкая сделка номера.

Такие скучные активы и скупают глобальные гиганты. Nippon Steel платит миллиарды рупий

за гарантированный доступ к сырью для своих печей. Один риск покупателю всё же стоит держать в уме: зависимость от китайского сырья.

Future Retail за пять лет прошла путь от лидера рынка до нуля. Завод в Белпахаре почти семьдесят лет работает без единого потрясения.

X · СИНТЕЗ · ИНВЕСТИЦИОННЫЙ РИСК

Где прячется **риск**

Самой безопасной строкой в индийской сделке остаётся баланс. Аудит, отчётность, цифры можно проверить и перепроверить. Риск живёт там, где проверить нельзя: в суде, в семье, в лесу, на тех самых 708 гектарах, которых из рейтинга штата не видно.

Скорость убивает в обе стороны

Индийское право работает против актива с двух концов: чужой скоростью и своей медлительностью. Future Retail добила чужая расторопность: миноритарий Amazon вложил около 200 млн долларов в 49% Future Coupons, получил право вето и пустил его в ход почти мгновенно, зарубив сделку ценой 3,3 млрд долларов, лишь бы актив не достался Reliance.¹ Ortel Communications страдает от обратного, отсутствия скорости у государства: банкротство тянется с 2018 года, трибунал молчит годами, актив гниёт заживо.² Один погиб от чужой прыти. Другой седьмой год лежит в судебной коме. Механизм разный, итог один: скорость правовой машины — параметр сделки, а не фон.

Выручка не измеряет зрелость

Дальше риск прячется там, где его никто не считает, потому что отчётность его попросту не видит. Haldiram's стоит 10 млрд долларов и при этом до недавнего времени был не компанией, а тремя семейными фирмами без общего центра.³ Инвестор платит премию за бренд. А корпорацию под этим брендом ему придётся строить самому, уже после сделки. TRL Krosaki рядом не заметил никто, и правильно: собирать там нечего. Скудное семидесятилетнее СП работает, потому что фундамент заложили крепким с самого начала.⁴

В индийском семейном бизнесе выручка не измеряет зрелость.

И даже когда с компанией всё чисто, остаётся земля. Читать то, что под цифрой, приходится самому: Одиша возглавила фискальный индекс NITI Aayog за 2025 год, лучший результат среди крупных штатов.⁵ А летом того же года федеральное министерство экологии заморозило бокситовый проект Vedanta на 708 гектарах леса: похоже, согласие местных общин подделали.⁶ Рейтинг штата и судьба конкретной деревни живут в разных вселенных.

Время как скрытая статья расходов

Ortel и Future Retail показывают две крайности одного и того же риска. Между ними лежит третий сценарий, скучнее первых двух и потому чаще недооцененный: купить проблемный индийский актив, где с документами всё чисто, но каждый месяц ожидания сжигает деньги.

Российский предприниматель, нацелившийся на индийский рынок, обычно выбирает один из трёх путей: построить производство с нуля, войти в СП с местным партнёром или купить уже работающий, в том числе проблемный, бизнес. Третий вариант выглядит самым удобным: мощности готовы, персонал обучен, разрешения оформлены, сбыт налажен. Тут и прячется фактор, которого нет ни в одной инвестиционной модели, — институциональное время.

¹ Business Standard, «Explained: rise and fall of Future Retail, Amazon vs Reliance-Future deal»: Amazon вложила около 200 млн долларов в 49% Future Coupons и получила право вето, заблокировавшее продажу активов Reliance по сделке около 24 713 крор рупий (3,3 млрд долларов). business-standard.com/article/companies/explained-rise-fall-of-future-retail-amazon-vs-reliance-future-deal-122111101781_1.html

² Business Standard, «NCLT commences Insolvency Resolution Process for Ortel Communications»: процедура банкротства начата в ноябре 2018 года. По данным IBBI, процедура не завершена и по состоянию на 2024-2025 годы, актив остаётся в CIRP. business-standard.com/article/news-cm/nclt-commences-insolvency-resolution-process-for-ortel-communications-118120500161_1.html, ibbi.gov.in/claims/order-process/L74899DL1995PLC069353

³ Business Standard, «After Temasek, Haldiram's attracts two more investors IHC, Alpha Wave»: оценка Haldiram's в 10 млрд долларов при входе Temasek. business-standard.com/companies/news/after-temasek-haldiram-s-attracts-two-more-investors-ihc-alpha-wave-125033100747_1.html

⁴ TRL Krosaki, Corporate Profile: компания основана в 1958 году как совместное предприятие Tata Iron & Steel и немецкой Didier Werke, с 2011 года под контролем японской Krosaki Harima. trlkrosaki.com/en/about-us/corporate-profile

⁵ NITI Aayog, Fiscal Health Index 2025 (PIB): Одиша заняла первое место среди 18 крупных штатов с баллом 67,8. pib.gov.in/PressReleasePage.aspx?PRID=2117890

⁶ Business & Human Rights Centre: в 2025 году федеральное правительство приостановило проект Vedanta Sijimali (708,20 га леса в округах Калаханди и Раягада) на фоне заявлений адиваси о подделке согласия грам сабха, Высокий суд Одиши распорядился проверить лесную расчистку. business-humanrights.org/en/latest-news/india-vedanta-bauxite-project-in-odisha-paused-amid-ativasi-allegations-of-forged-consent-court-orders-scrutiny-of-forest-clearance

Большинство финансовых моделей считают то, что легко посчитать: цену покупки, объём вложений, налоги, прогноз выручки. А сроки получения контроля над активом, завершения судебных процедур и оформления разрешений просто берут из закона, будто нормативный срок и есть реальный срок. Дело Ortel уже доказало, чем это кончается: закон о банкротстве 2016 года писали, чтобы сокращать сроки, а актив висит в подвешенном состоянии седьмой год.² Буква закона тут плохой ориентир: планировать нужно по тому, сколько реально тянутся похожие дела.

Капиталоёмкие отрасли страдают от этого сильнее всех: машиностроение, металлургия, химия, инфраструктура, энергетика замораживают крупные суммы надолго, и каждый лишний месяц ожидания стоит им дороже, чем остальным. Проблемный актив почти всегда продаётся с дисконтом, и скидка сама по себе выглядит убедительным доводом в пользу сделки. Но цена покупки описывает только половину вложения. Задержка в два-три года съедает доходность даже при отличной цене входа.

Значит, время нужно закладывать в модель напрямую, отдельным параметром. Оценивайте покупку сразу в трёх сценариях: по нормативным срокам, по реальным срокам сопоставимых сделок и по худшему, но правдоподобному сценарию с судебными задержками. К каждому добавьте стоимость капитала, замороженного до запуска, цену привлечённого финансирования и затраты на содержание актива в период простоя. Тогда время становится таким же параметром модели, как цена и объём вложений, и перестаёт быть сюрпризом, который вскрывается через два года после закрытия сделки.

Индийские суды разрушают активы медленно, но вернее, чем закладывает любая модель. Как это устроено — в очерке об Ortel в этом номере. Масштаб проблемы системный: нерассмотренный портфель NCLT к марту 2025 года достиг 30 600 дел.⁷

Реформа 2026 года обязала трибунал открывать дело о банкротстве в течение 14 дней после подтверждения долга, а резолюционный план утверждать или отклонять не позднее чем за 30 дней.

² Business Standard, «NCLT commences Insolvency Resolution Process for Ortel Communications»: процедура банкротства начата в ноябре 2018 года. По данным IBBI, процедура не завершена и по состоянию на 2024-2025 годы, актив остаётся в CIRP. business-standard.com/article/news-cm/nclt-commences-insolvency-resolution-process-for-ortel-communications-118120500161_1.html, ibbi.gov.in/claims/order-process/L74899DL1995PLC069353

⁷ The Tribune, «India's Insolvency & Bankruptcy Code struggling to deliver as backlog nears 30,600 cases: Economic survey»: по данным экономического обзора Индии, к марту 2025 года в NCLT скопилось около 30 600 нерассмотренных дел. tribuneindia.com/news/india/indias-insolvency-bankruptcy-code-struggling-to-deliver-as-backlog-nears-30600-cases-economic-survey

XI · МЕНЕДЖМЕНТ · ЛОКАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО

Почему Индией нельзя управлять как филиалом

По данным EY GCC Pulse Survey 2025, 45% индийских центров глобальных корпораций уже участвуют в принятии решений общекорпоративного уровня, не только локального, а 92% таких центров считают, что дают группе больше, чем экономию на издержках¹. Индия остаётся домом для более 1700 таких центров с почти двумя миллионами занятых².

Крупнейшие корпорации, работающие в Индии, подтверждают одно и то же: индийское подразделение чаще всех просит отступить от корпоративного регламента, дольше всех согласовывает решения, хуже всех укладывается в единый шаблон отчётности, придуманный для Германии, Бразилии и ещё десятка стран сразу, и именно оно через несколько лет нередко превращается в то, на которое равняется вся группа.

Штаб-квартира обычно списывает это на слабую дисциплину персонала или на сырые процедуры на месте. Зря: ломается не дисциплина, а сама модель управления из центра.

Индия — не один из рынков в общем списке. Это отдельная экономическая система со своей внутренней логикой. Модель управления, скроенная под перенос без изменений, разбивается об устройство самого рынка.

Пределы центра

Причины объективны и не зависят от того, кто сидит в кресле индийского директора. Внутренний рынок страны неоднороден настолько, что различия между штатами по доходам, языку и потребительским привычкам сопоставимы с различиями между отдельными государствами, а регулирование во многом устанавливается на уровне самого штата: вести бизнес в Махараштре и в Тамилнаде приходится по-разному.

Руководитель в европейской штаб-квартире не способен держать в голове все эти переменные: он видит сводные отчёты и не чувствует разницы между регионами. Чем больше факторов нужно учесть, тем дороже обходится решение, принятое на расстоянии. Поэтому часть решений неизбежно

сдвигается в Индию, ближе к рынку — иначе их просто не успеть принять вовремя.

Ошибка дистанционного управления

Признать необходимость этого сдвига легко. Перестроить под него работу компании гораздо труднее, и на этом спотыкаются многие.

Схема выглядит привычно. Любое сколько-нибудь значимое решение утверждает штаб-квартира, оно проходит несколько уровней согласования и обрастает перепиской между странами и часовыми поясами. На спокойном рынке такая процедура страхует от ошибок.

На индийском рынке она начинает работать против компании. Пока предложение локальной команды поднимается по цепочке, конкурент уже вывел на полку новый продукт, поменял цену или увёл клиента.

Проверок становится больше, а решения запаздывают: скорость реакции компании опускается ниже той, что требует рынок. Компания платит за иллюзию управляемости упущенными сделками, и чем жёстче централизация, тем выше счёт.

Роль экспата меняется

Компании, которые это поняли, меняют не только распределение полномочий, но и саму роль человека, которого штаб-квартира присылает в Индию.

Двадцать лет назад командированный руководитель приезжал принимать решения и внедрять корпоративные стандарты в неизменном виде. Он был представителем центра на месте, а его задача сводилась к тому, чтобы индийский офис работал так же, как офис в любой другой стране группы.

1 EY, «58% GCCs in India investing in Agentic AI», EY GCC Pulse Survey 2025, ноябрь 2025 года: 45% индийских центров глобальных корпораций участвуют в принятии решений общекорпоративного уровня, а 92% центров утверждают, что дают группе ценность за пределами экономии на издержках. ey.com/en_in/newsroom/2025/11/58-percent-gccs-in-india-investing-in-agentic-ai-two-third-creating-dedicated-innovation-teams-to-globalize-ideas-ey-gcc-pulse-survey-2025

2 Zinnov, «India's Global Capability Center (GCC) Story in 2025»: в Индии работает более 1700 глобальных корпоративных центров (GCC), в которых занято около двух миллионов профессионалов. zinnov.com/centers-of-excellence/5-shifts-defining-indias-global-capability-centers-gccs-story-in-2025-blog/

Сегодня его функция другая. Экспат всё реже распоряжается и всё чаще связывает. Он координирует местную команду, наставляет её, переносит корпоративную культуру и переводит: объясняет центру, почему здесь нельзя действовать по общему шаблону, а местной команде, какие принципы группы не подлежат обсуждению ни при каких обстоятельствах.

Изменился и критерий его успеха: раньше — точность исполнения указаний из центра, теперь — самостоятельность местной команды. Задача экспата за два-три года выстроить управление, способное работать без его ежедневного участия, и передать дела местной команде.

Решения переходят к индийским менеджерам

Передавать полномочия есть смысл, только если внизу есть кому их принять. В Индии — есть. У индийских менеджеров есть преимущество, которого не бывает у самого способного руководителя из центра: они видят рынок изнутри, а не из отчёта.

Местный управляющий принимает решения быстрее, потому что не ждёт согласования из другого часового пояса. Он точнее чувствует клиента и свободнее ориентируется в различиях штатов, языков и деловых обычаев. За годы работы он обрастает сетью связей, которая в Индии порой значит больше, чем формальные процедуры.

Он быстрее находит и проверяет поставщиков. С чиновниками он говорит без переводчика.

Качественное решение по индийскому бизнесу почти всегда рождается в Индии, а не спускается в неё сверху.

Вместе с полномочиями к местной команде переходит и ответственность за развитие бизнеса в целом, а не только набор функций. Индийское подразделение перестаёт исполнять чужую стратегию и начинает участвовать в её создании.

Maruti, Siemens, Bosch и Unilever: четыре модели автономии

Переход от контроля к локальному лидерству легко увидеть на примерах крупнейших корпораций, работающих в Индии.

Maruti Suzuki прошла путь от жёсткого японского контроля к самостоятельности индийской управленческой команды. К 1991 году доля местных деталей в её машинах дошла до 65%, при стартовой цели локализации в 33%, поставленной самим Suzuki³.

Дальше зависимость снижалась не только в деталях, но и в решениях. При разработке модели Swift, которую затем продавали и в Европе, директор по R&D Си Ви Раман впервые отправил в японский Хамамацу полноценную проектную группу из 30 индийских инженеров, работавших с японскими коллегами параллельно, с самого начала проекта⁴.

Сегодня Maruti Suzuki, крупнейший экспортёр автомобилей из Индии, к ноябрю 2024 года превысила 3 миллиона накопленных экспортированных машин, поставляя 17 моделей почти в 100 стран и заметную долю своего производства⁵.

³ Wikipedia, «Maruti Suzuki»: к 1991 году доля индийских комплектующих во всех выпускаемых компанией автомобилях достигла 65%, тогда как изначальная цель локализации, поставленная Suzuki, составляла 33%. en.wikipedia.org/wiki/Maruti_Suzuki

⁴ ThePrint, «Swift is Maruti's crown jewel. It raced to the top in a country obsessed with SUVs»: директор по инжинирингу Си Ви Раман рассказал, что при разработке Swift компания впервые отправила в Японию проектную группу из 30 индийских инженеров, работавших с командой Suzuki параллельно, а не после неё, а сама модель создавалась как «мировой автомобиль» для продажи в том числе в Европе. theprint.in/opinion/swift-is-marutis-crown-jewel-it-raced-to-the-top-in-a-country-obsessed-with-suvs/2151185/

⁵ Maruti Suzuki, пресс-релиз «Maruti Suzuki attains 3 million cumulative exports», ноябрь 2024 года: компания остаётся крупнейшим экспортёром автомобилей из Индии, к ноябрю 2024 года превысила 3 миллиона накопленных экспортированных машин, поставляет 17 моделей почти в 100 стран (точная доля экспорта в производстве в самом релизе не детализирована). marutisuzuki.com/corporate/media/press-releases/2024/november/maruti-suzuki-attains-3-million-cumulative-exports

На внутреннем рынке по итогам 2025–26 финансового года компания удерживала долю в 38,93%, оставаясь лидером, хотя пятью годами ранее эта доля превышала 51%⁶.

Siemens в Индии выросла из локального филиала в один из крупнейших инженерных центров группы. Siemens Technology and Services Private Limited объединяет около 10 000 сотрудников, из которых порядка 6 000 заняты исследованиями и разработками, а в одном бангалорском офисе развёрнуто 50 профильных лабораторий. По собственной оценке компании, это крупнейший центр технологических разработок Siemens AG в мире⁷.

Похожим путём шла Bosch. Её инженерный и софтверный центр Bosch Global Software Technologies со штаб-квартирой в Бангалоре довёл штат до порядка 35 000 инженеров и рассчитывает выйти на 38 000 к 2027 году, что делает его крупнейшим технологическим центром Bosch за пределами Германии⁸.

Масштаб виден и в деньгах: консолидированная выручка группы Bosch в Индии за 2024–25

финансовый год составила 37 345,7 крор рупий, а число сотрудников превысило 38 600 человек⁹.

Hindustan Unilever формально остаётся частью глобальной структуры Unilever, но здесь родился Pureit, недорогой водоочиститель для рынков без стабильного электричества и водопровода под давлением. К марту 2010 года, через два года после запуска, компания продала 3,7 млн устройств в 1500 городах Индии и обеспечила чистой водой около 15 млн человек¹⁰. Проверенную в Индии модель Unilever затем перенесла в Латинскую Америку и Африку, выводя Pureit на новые рынки под тем же брендом с конца 2010 года¹¹.

Бангалорский центр HUL получил статус глобальной R&D-площадки Unilever в 2006 году, сегодня здесь работает более 800 научных сотрудников, включая свыше 450 обладателей учёных степеней¹².

Итог по всем четырём компаниям один и тот же, и он не зависит от отрасли. Чем дольше корпорация работает в Индии, тем реже индийское подразделение просто исполняет чужие решения и тем чаще генерирует собственные, которые потом расходятся на другие рынки группы.

Автономия без развала

⁶ Rushlane, «Car Sales and Market Share FY 26»: по итогам 2025–26 финансового года Maruti Suzuki продала 18,23 лакх машин, доля рынка снизилась до 38,93% по методологии wholesale-отгрузок (SIAM), тогда как в 2019–20 финансовом году она превышала 51,30%. В розничной статистике встречаются близкие, но не идентичные значения. rushlane.com/car-sales-and-market-share-fy-26-maruti-mahindra-tata-hyundai-toyota-12544857.html

⁷ YourStory, «STSP is the largest technology development arm of Siemens», апрель 2025 года: Siemens Technology and Services Private Limited в Индии насчитывает около 10 000 сотрудников, из которых около 6 000 заняты исследованиями и разработками, бангалорский офис включает 50 профильных лабораторий, а сама структура названа крупнейшим центром технологических разработок Siemens AG в мире. yourstory.com/enterprise-story/2025/04/stspl-largest-tech-development-arm-siemens-ceo

⁸ BusinessOfGCC, профиль Robert Bosch India: Bosch Global Software Technologies в Бангалоре довела штат до около 35 000 инженеров и планирует довести его до 38 000 к 2027 году, что делает центр крупнейшим технологическим подразделением Bosch за пределами Германии. businessofgcc.com/gcc-data/companies/robert-bosch-india

⁹ Bosch Media Service India, «Bosch Limited registers 11.1% profit after tax in FY 2024–25»: консолидированная выручка группы Bosch в Индии за 2024–25 финансовый год составила 37 345,7 крор рупий, число сотрудников на 31 марта 2025 года превысило 38 655 человек. bosch-press.in/pressportal/in/en/press-release-7232.html

¹⁰ Из кейс-стади Гарвардской школы бизнеса «Hindustan Unilever's 'Pureit' Water Purifier»: к марту 2010 года, через два года после запуска, HUL продала 3,7 млн устройств Pureit в 1500 городах Индии, обеспечив чистой водой около 15 млн человек. device.report/m/76990e31eddbfa87c052ded67bb45c5931b8ab750cb19c4a721c80544759db24

¹¹ Business Standard, «HUL to launch 'Pureit' in Latin America, Africa», 15 ноября 2010 года: испытанную в Индии модель водоочистителя Pureit компания начала выводить на рынки Латинской Америки и Африки. business-standard.com/article/companies/hul-to-launch-puriet-in-latin-america-africa-110111500217_1.html

¹² Unilever, страница «Bengaluru, India» в разделе R&D Locations: бангалорская площадка получила статус глобального R&D-центра Unilever в 2006 году, более 800 научных сотрудников, включая свыше 450 обладателей учёных степеней, относятся к R&D Unilever в Индии в целом, включая Мумбаи, а не исключительно к Бангалору. hul.co.in/our-company/rd-innovation/our-rd-locations/bengaluru-india/

Индийский офис в этих примерах перестаёт быть только исполнителем и берёт на себя роли, прежде принадлежавшие исключительно штаб-квартире: центр исследований и разработок с полноценными собственными разработками, региональная штаб-квартира для соседних рынков Южной Азии, экспортная площадка, откуда продукция и инженерные решения идут в другие страны группы. Важнее всего последнее: подразделение само становится источником управленческих практик. Подходы, отработанные на индийском рынке с его масштабом, ценовой чувствительностью и разнообразием, штаб-квартиры затем сознательно переносят на другие быстрорастущие экономики. Индийское подразделение из получателя корпоративного опыта превращается в его поставщика.

У этой тенденции есть очевидный контраргумент: если полномочия уходят вниз, корпорация как будто должна терять управляемость и единство. Опыт компаний вроде Maruti Suzuki, Siemens, Bosch и Unilever опровергает это, при одном условии: границы полномочий проведены осознанно, а не пущены на самотёк. Штаб-квартира удерживает

за собой стратегию, стандарты качества, требования к корпоративному управлению и долгосрочные цели. Индийским руководителям она оставляет пространство для оперативных решений, адаптации продуктов, работы с клиентами и властями, выстраивания цепочек поставок и управления персоналом. Единство держится на уровне принципов, разнообразие допускается на уровне исполнения.

Компаниям, которые только присматриваются к индийскому рынку, эта эволюция задаёт ориентир. Путь, который Maruti Suzuki прошла за тридцать с лишним лет, а Bosch и Siemens уже измеряют десятками тысяч инженеров на индийской земле, можно пройти быстрее, если с первого дня строить команду, которой доверяют само право принимать решения, а не только исполнять чужие. Штаб-квартира, которая продолжает утверждать из другого часового пояса детали, давно отданные на откуп местным менеджерам у конкурентов, скоро обнаружит, что согласовывать уже нечего: рынок, соперники и собственные лучшие сотрудники в Индии решение уже приняли без неё.

КТО СТОИТ ЗА ЭТИМ ВЫПУСКОМ

ПАРТНЁРЫ ПРОЕКТА

Ассоциация экспортеров и импортеров

Центр «Технологии без границ»

Ассоциация «Мост»

ООО «Ковчег»

ООО «Арка»

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ Набомита Мазумдар – лауреат премии Президента Индии, основатель Nabomita™ аналитического центра государственно-частного партнёрства.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА Доктор Матай Фенн, консультант и издатель «Набомита».

ЧЛЕН КОЛЛЕГИИ Ольга Куликова, бизнес-посол Деловой России в Индии, руководитель комитета по Индии Ассоциации экспортеров и импортеров

ЧЛЕН КОЛЛЕГИИ Махеш Кумар · ICC

ЧЛЕН КОЛЛЕГИИ Прия Рангараджан · Trilegal

ЧЛЕН КОЛЛЕГИИ Викрам Бансал · ICICI Sec.

САЙТ И ТЕЛЕГРАМ-КАНАЛ



Сайт
delovaya-india.com



Telegram
@delovayaindia



Спасибо, что читаете нас

«Деловая Индия» выходит ежемесячно. Распространяется бесплатно по подписке с корпоративной/рабочей почты. Каждый выпуск – один регион, один стратегический сюжет, один практический инструмент. Следующий номер уже в работе.

Напишите нам на почту info@delovaya-india.com или зарегистрируйтесь, чтобы получить следующий выпуск

Заполните короткую форму – и следующий выпуск придёт к вам сразу после публикации.

forms.gle/9PerdaysnjCcpKLs9

Сайт дайджеста:

delovaya-india.com

Telegram-канал:

t.me/delovayaindia

Почта:

info@delovaya-india.com

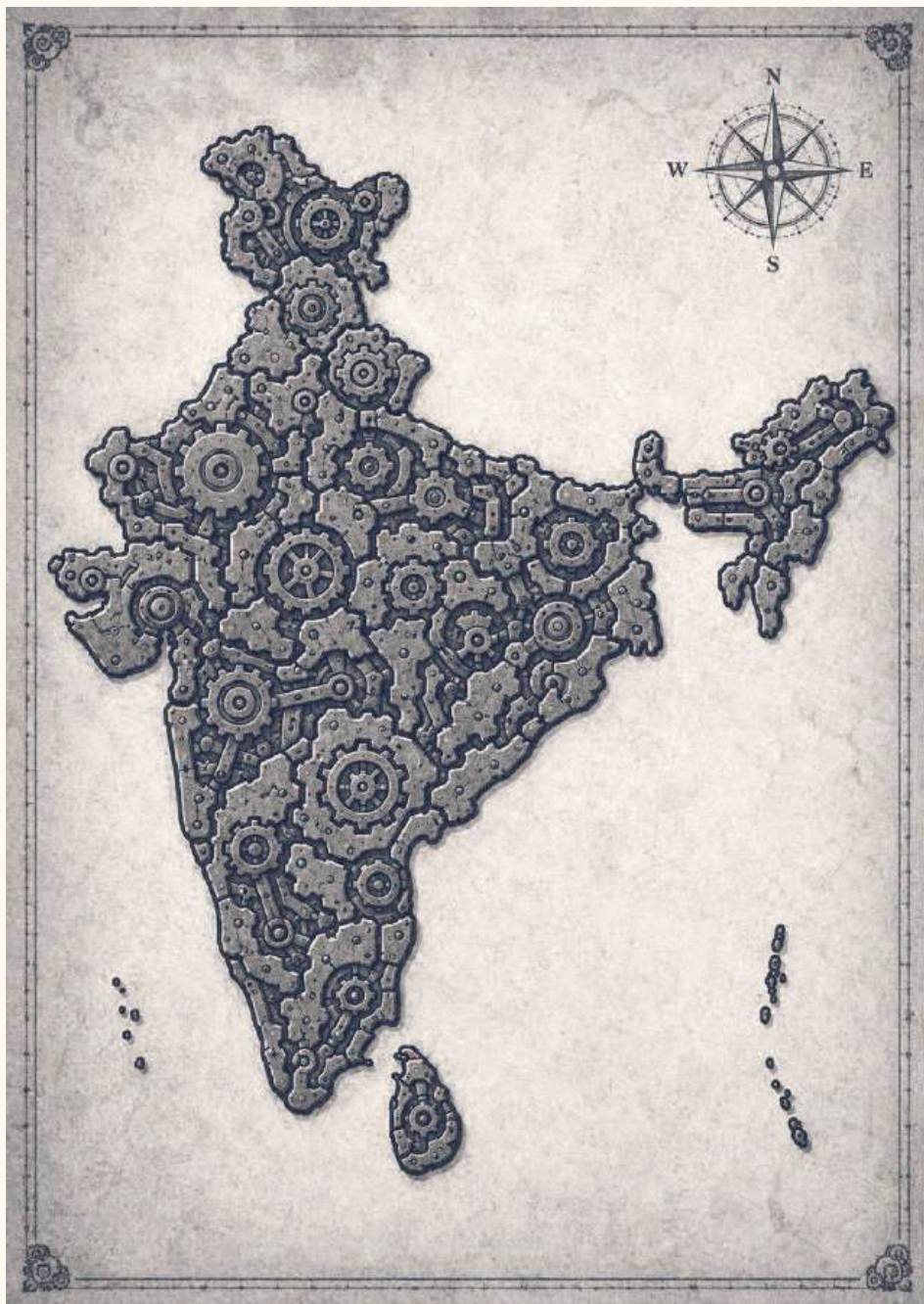
Периодичность: ежемесячно · Формат: 210×280 мм ·
Распространение: бесплатное через подписку по форме

© 2026 Аналитический центр «Набомита™». Все права защищены. 16+



До встречи в
следующем выпуске

ДЕЛОВАЯ
ИНДИЯ



ВЫПУСК 03 · 2026

delovaya-india.com