



РЕГИСТРАЦИЯ
В 1 КЛИК



Деловая Индия

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ДАЙДЖЕСТ
ДЛЯ СЕО И ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

ГЛАВНАЯ ТЕМА • ГОА • ВЫПУСК 05

Штат без отрасли.

Суд закрыл добычу руды.
Почему *Гоа* остался первым по доходу.

В марте 2018 года Верховный суд отменил 88 лицензий и остановил добычу железной руды. Номер разбирает экономику Гоа без пляжей: чем штат живёт сегодня, где здесь площадка для производства и что иностранец может купить, открыть и оформить.

26,9 %

ДОЛЯ ОБРАБАТЫВАЮЩЕЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ В ВРП

33,7 %

КРЕДИТЫ К ДЕПОЗИТАМ
ПРОТИВ ~80 % ПО ИНДИИ

0

СОБСТВЕННЫХ
ЭЛЕКТРОСТАНЦИЙ В ШТАТЕ

ТАКЖЕ В НОМЕРЕ

IV Мундра:
инфраструктура,
которая обыграла
государство

VI Tata Boeing:
фюзеляжи Apache
для армии США

X Налог задним
числом: правила
меняют после
сделки

ОТ РЕДАКЦИИ

Гоа лишился главной отрасли — и стал первым по доходу

О чём этот номер: суд закрыл отрасль, которая давала штату до шестой части экономики, а штат сохранил первое место в стране по доходу на душу населения. Как это возможно и что из этого следует для тех, кто приезжает в Индию работать, а не отдыхать?

РЕДАКЦИЯ «ДЕЛОВОЙ ИНДИИ» · ВЫПУСК 05 · ОКТЯБРЬ 2026

В феврале 2018 года Верховный суд Индии одним решением отменил 88 лицензий на добычу железной руды в Гоа; к середине марта добыча в штате остановилась полностью. Отрасль, которая на пике давала штату 17 процентов экономики и почти весь экспорт, исчезла за одну ночь, и первый новый рудник заработал только шесть лет спустя.

Мы выбрали Гоа для этого номера не из-за пляжей. Российский читатель знает Гоа как курорт. Как экономику он его не знает вовсе. А Гоа держит первое место в стране по доходу на душу населения. Четверть его экономики создаёт обрабатывающая промышленность, половину экспорта даёт фармацевтика из одной промышленности под Маргао. Всё это существует рядом с чартерами и казино, но не благодаря им.

В истории Гоа в сжатом виде видны все механизмы, с которыми бизнес сталкивается в любом индийском штате. Суд перечёркивает отрасль. Семейные группы теряют главный актив и ищут, куда переложить капитал. Землёй владеют общины и церковь. Порт теряет основной груз и десять лет не может договориться о новом причале. А собственной генерации у штата нет вовсе, и каждый киловатт он покупает у соседей.

Самому Гоа посвящены три статьи: экономика штата, деловая карта от порта Мормугао до аэропорта Мопи и правила для иностранца. Остальные материалы уводят в другие штаты, но логика та же: исход дела в Индии решает не рынок, а институт — суд, правительство штата, правила государственной программы или семьи, которой принадлежит группа. Просчитать спрос здесь проще, чем предугадать это решение. Пример Мундры в Гуджарате показывает, что происходит, когда порт строит частная группа без участия государства. История несостоявшегося завода Vedanta и Foxconn за 19,5 миллиарда долларов объясняет, как проект распадается до первого камня в фундаменте. Tata и Boeing в Хайдарабаде показывают обратное: локализация авиастроения занимает десять лет, но происходит. Раздел группы Godrej напоминает, что собственность в индийском бизнесе следует за семейным деревом, а рынок узнаёт об этом последним.

Практические разделы в конце номера написаны для тех, кто уже считает смету: портфель министра портов, гид экспортёра по таможене и сертификации, разбор ретроспективного налога и практика найма по четырём трудовым кодексам.

Гоа — маленький штат, но ошибки, которые здесь совершают инвесторы, большие и типичные. Чаще всего иностранец покупает виллу на побережье и оформляет её на подставного владельца с индийским паспортом. Такие объекты Управление по борьбе с экономическими преступлениями арестовывает десятками. В этом номере мы разбираем, как избежать этой ошибки.

Редакция «Деловой
Индии»

Аналитический
центр «Набомита™»
совместно с
Ассоциацией
экспортёров и
импортёров

СОДЕРЖАНИЕ

Выпуск 05 · Гоа · Октябрь 2026

РАЗДЕЛЫ ВЫПУСКА

—	От редакции · Гоа лишился главной отрасли — и стал первым по доходу	002
I	Экономический профиль Гоа: самый маленький, но самый богатый штат	004
II	Мормугао, Верна, Мона: где в Гоа искать партнёра, а где — площадку?	009
III	Резидент или гость: правила для иностранца в Гоа	015
IV	Мундра: инфраструктура, которая обыграла государство	019
V	Vedanta и Foxconn: как проект за 19,5 миллиарда долларов распался	023
VI	Tata Boeing: фюзеляжи Apache для армии США — из Хайдарабада	027
VII	Godrej: как разделить бизнес на 6 миллиардов долларов без суда	031
VIII	Портфель министра портов, судоходства и водных путей	035
IX	Первая поставка в Индию: таможня, BIS, QCO и другие требования	039
X	Налог задним числом: как Индия меняет правила после сделки	043
XI	Как нанимать по новым правилам: закон, который наконец можно прочитать	047
—	Глоссарий номера	050

Экономический профиль Гоа: **самый маленький, но самый богатый штат**

Самый маленький штат Индии живёт без собственной электростанции, без главной отрасли и с банками, которые почти не кредитуют местный бизнес. По доходу на душу населения он при этом опережает страну примерно втрое. Разбираем, на чём держится эта экономика и где в ней место для промышленного инвестора.

Источники: Economic Survey of Goa 2025-26 · Press Information Bureau · Department of Tourism, Goa · Goa Investment Promotion and Facilitation Board · JERC · Navhind Times

Гоа примерно в полтора раза больше Москвы в нынешних границах, а населения в нём столько же, сколько в одном крупном индийском округе. При этом по доходу на душу населения, около 8 тысяч долларов в год, штат примерно втрое опережает среднеиндийский уровень и держит первое место в стране¹.

Здесь живёт покупатель, чьи возможности ближе к рынкам Юго-Восточной Азии, чем к остальной Индии. И здесь же самый маленький рынок труда в стране: набрать пять тысяч рабочих в одном месте практически невозможно, столько свободных рук в штате попросту нет. На этом противоречии держится вся гоанская экономика.

Что дала и что забрала руда

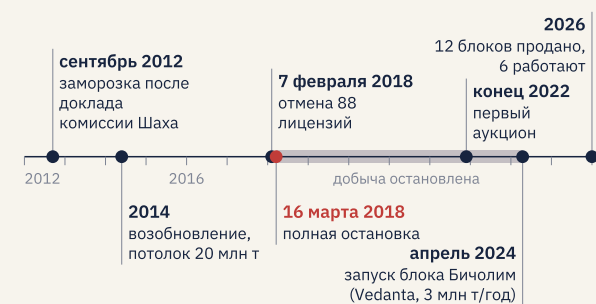
До 2012 года экономика Гоа держалась на железной руде, и с этого стоит начать, потому что руда не вернётся. Даже если все двенадцать новых рудных блоков заработают на полную мощность, они дадут меньше половины прежних объёмов. В рекордном 2010/11 финансовом году (индийский финансовый год длится с апреля по март) через порты Гоа ушло 54 миллиона тонн руды, главным образом в Китай. На пике, в 2009/10 финансовом году, добыча давала свыше 17 процентов валового продукта штата². Отрасль контролировали пять-шесть семей, и их фамилии до сих пор носят школы, стадионы и больницы в Панаджи и Васко.

Добычу останавливали дважды. Первый раз это случилось в 2012 году, после доклада комиссии судьи Шаха о незаконных разработках. В 2014 году Верховный суд разрешил её возобновить, но с потолком в 20 миллионов тонн в год. Через четыре года, 7 февраля 2018 года, тот же суд отменил продление всех 88 лицензий, выданных в 2015 году, и с 16 марта добыча в штате прекрати-

лась полностью³. Суд заодно установил новое правило: права на недра государство отныне выдаёт только через аукционы.

Аукционы начались в конце 2022 года. К началу 2026 года штат продал 12 блоков в три раунда и получил 252,83 крор рупий авансовых платежей (2,53 млрд рупий), около 29 миллионов долларов. По шести блокам получены все разрешения, и они работают; ещё шесть ждут экологического согласования; объявлен четвёртый раунд⁴. Первым в апреле 2024 года заработал блок Бичолим. Vedanta выиграла его, пообещав отдавать государству 63,55 процента выручки, а проектная мощность рудника составляет 3 миллиона тонн в год против 50 миллионов, которые штат вывозил до 2012 года⁵.

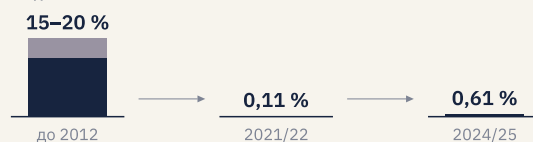
ТАЙМЛАЙН · 2012–2026: ОСТАНОВКА И ПЕРЕЗАПУСК РУДЫ



ЭКСПОРТ РУДЫ, МЛН Т



ДОЛЯ ДОБЫЧИ В ВРП ШТАТА



¹ Economic Survey of Goa 2025–26, Directorate of Planning, Statistics & Evaluation: ВВП по текущим ценам 2024/25 (быстрая оценка) 112 525,47 крор рупий, рост 15,01 %. Доход на душу 709 045 рупий. 810 банковских отделений, депозиты 129 988,26 крор, кредиты 43 784,35 крор, отношение 33,68 % на сентябрь 2025 года. Пять новых географических указаний. Курс для пересчёта: ~88 рупий за доллар.

² Экспорт железной руды через порты Гоа на пике 2010/11 ф.г., 54,45 млн тонн, из них 47,23 млн гоанского происхождения (Goa Mineral Ore Exporters Association, Business Standard, сентябрь 2011). Доля добычи в ВРП штата: свыше 17 % на пике 2009/10, около 13–14 % в 2010/11 (исследования по данным Directorate of Planning, Statistics & Evaluation, NCAER). Проверено 21.09.2026.

³ Верховный суд Индии, решение от 7 февраля 2018 года по делу Goa Foundation v. Sesa Sterlite: отменено продление 88 лицензий, добыча прекращена с 16 марта 2018 года. Первая остановка в сентябре 2012 года после доклада комиссии Шаха, возобновление в 2014 году с потолком 20 млн тонн.

⁴ Economic Survey of Goa 2025–26: продано 12 блоков в трёх раундах, авансовые платежи 252,83 крор рупий, шесть блоков работают, шесть ждут экологического согласования, объявлен четвёртый раунд на шесть блоков. Центр выделил 500 крор по программе SASCI 2025–26 на реформу добычи.

⁵ SteelOrbis, Vedanta Iron and Steel: Vedanta выиграла блок Бичолим (485 га, запасы свыше 84 млн тонн) с долей выручки государства 63,55 %. Добыча начата в апреле 2024 года. Экологическое разрешение на 3 млн тонн в год.

Масштаб перезапуска виден по статистике. Доля добычи в валовом продукте штата выросла с 0,11 процента в 2021/22 финансовом году до 0,61 процента в 2024/25⁶. Рост в пять с половиной раз впечатляет ровно до тех пор, пока не вспомнить про базу. Добыча останется строкой в статистике, но опорой экономики, как до 2012 года, уже не будет.

Чем штат живёт сегодня

Сегодня Гоа живёт промышленностью. В 2024/25 финансовом году вторичный сектор дал 46 процентов валового продукта Гоа, а одна обрабатывающая промышленность 26,9 процента⁶. По Индии в целом доля обрабатывающей промышленности держится около 17 процентов, и национальная программа National Manufacturing Mission ставит целью достичь 25 процентов лишь к 2035 году. Гоа эту планку уже взял.

Основу промышленности составляет фармацевтика. В штате работают около 127 фармацевтических компаний, включая заводы Cipla, Lupin, Glenmark, Zydus, Indoco и Unichem, и отрасль даёт примерно десятую часть валового продукта⁷. Экспорт лекарств из одной промзоны Верна с апреля по декабрь 2024 года составил 922 миллиона долларов, больше половины всего экспорта штата⁸. Заводы пришли сюда по трём причинам: рядом порт и аэропорт; здесь чистые воздух и вода, которых требуют инспекции американского Управления по контролю качества продуктов и лекарств (FDA), а новым производствам давали налоговые льготы. Льготы закончились в середине 2010-х. Заводы остались, потому что переносить завод с одобрением FDA дороже, чем платить налоги.

За фармацевтикой идут судостроение и судоремонт. Государственная верфь Goa Shipyard в Васко строит пат-

рульные корабли и фрегаты для военно-морских сил и береговой охраны Индии, и вокруг неё сложился слой поставщиков судового оборудования. Есть и пищевая переработка: кешью, рыба, фени из кокоса и того же кешью. В 2025 году штат зарегистрировал пять новых географических указаний, от риса «Коргут» до манго «Мусарад»¹. Для пищевого бизнеса это защищённые названия, которые нельзя использовать для продукции, произведённой за пределами штата.

Сфера услуг даёт 47,7 процента валового продукта, и её доля быстро растёт: в 2021/22 финансовом году она составляла 39,6 процента⁶. Это не только туризм. Рост обеспечили транспорт после открытия аэропорта Мопы, торговля, финансовые услуги и IT-компании, которые открывают в Гоа офисы для сотрудников, не желающих жить в Бангалоре.

Туризм: десять миллионов своих, полмиллиона чужих

В 2025 году Гоа принял 10,8 миллиона туристов, на 3,8 процента больше, чем годом ранее. Иностранцев среди них 518 тысяч⁹, меньше пяти процентов потока. Туризм Гоа сегодня работает на внутренний рынок, прежде всего на гостей из Махараштры и Карнатаки, а европейские чартеры давно играют второстепенную роль.

Иностранный сегмент так и не оправился после пандемии. В 2019 году штат принимал около 940 тысяч иностранцев, а в 2025-м вдвое меньше¹⁰. Чартерных рейсов за 2025 год было 189, и они привезли 40 тысяч человек. В середине 2010-х Россия и Великобритания давали по несколько сотен рейсов за сезон. Правительство штата не считает спад временным и вместо ставки на Россию и Великобританию работает с Польшей, Казахстаном и странами Центральной Азии¹¹.

⁶ Economic Survey of Goa 2025–26, таблицы 2.5 и приложение 5: доля добычи в ВРП по текущим ценам 0,11 % (2021/22) и 0,61 % (2024/25 Q). Вторичный сектор 46,01 %, обрабатывающая промышленность 26,90 %, третичный сектор 47,70 % (2024/25 Q), 39,57 % (2021/22).

⁷ Max Life Sciences, октябрь 2025: около 127 фармацевтических компаний в Гоа (+4,1 % к 2023 году). IBEF, 2026: экспорт товаров из Гоа за 2025/26 ф.г., 24 716,76 млрд рупий (2,81 млрд долларов), доля лекарств и фармацевтики 47,84 %. Штат даёт около 12 % фармпроизводства Индии. Оценка «около 10 % ВРП» отраслевая, официального подтверждения нет.

⁸ Navhind Times, декабрь 2024: экспорт фармацевтики из промзоны Верна с апреля по декабрь 2024 года 922,03 млн долларов, 50,58 % экспорта штата.

⁹ Economic Survey of Goa 2025–26, таблица 10.1: в 2025 году 10 802 410 туристов, из них 10 284 608 внутренних и 517 802 иностранных. Рост 3,78 %. 189 чартерных рейсов и 40 336 туристов чартерами.

¹⁰ Ministry of Tourism / Department of Tourism, Goa: 937 113 иностранных туристов в 2019 году, исторический максимум. Проверено 21.09.2026.

¹¹ Business Today, октябрь 2025, TravTalk: правительство Гоа о снижении зависимости от России и Великобритании и продвижении в Польшу, Казахстане, Киргизии.

Отраслевые оценки отводят туризму около 16 процентов валового продукта и примерно треть занятых¹². Отрасль велика, но зарабатывает на массовом внутреннем туристе, который тратит немного. Нишевый премиальный туризм с высокой маржой в Гоа существует. Массового премиального потока из Европы и России, под который в 2010-х строили отели, больше нет, и бизнес-модель, рассчитанная на него, сегодня не сходится.

Электричество, которого нет

У Гоа нет собственной генерации: в штате не работает ни одной электростанции. Штат покупает весь объём у центральных генерирующих компаний, 298 мегаватт по квоте из Западного региона и 100 мегаватт из Южного, и получает его через сети соседних штатов¹³. Долгосрочные контракты с государственной энергокомпанией NTPC штат заключил по ставкам от 1,80 до 3,15 рупии (2–3,6 цента) за киловатт-час¹³. Но нагрузка растёт примерно на 10 процентов в год, и новые контракты обходятся уже в 6–7 рупий (7–8 центов).

Регулятор ответил тарифом. С 1 октября 2025 года тарифы растут на 4 процента ежегодно в течение пяти лет, а в пиковые часы с 17:00 до 01:00 действует надбавка в 20 процентов¹⁴. Фармацевтический завод с непрерывным циклом почувствует это в себестоимости, а энергоёмкое производство в Гоа размещать не стоит вовсе.

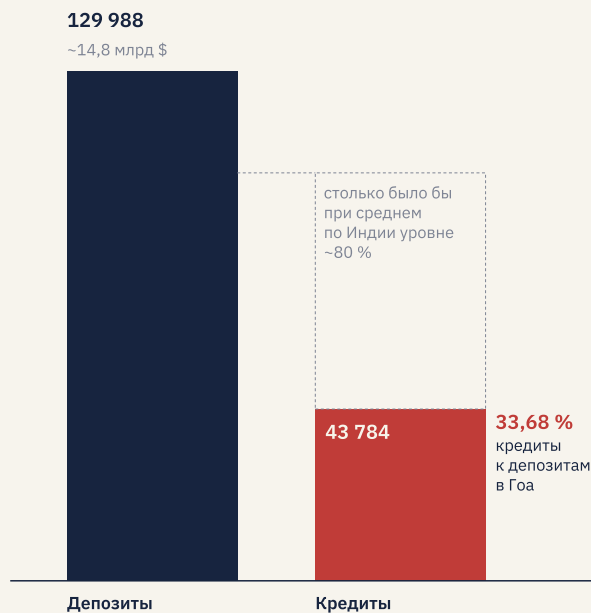
Деньги есть, кредитов нет

Из каждых трёх рупий, которые жители Гоа кладут в банк, две рупии банки вывозят из штата и размещают в других регионах. Причин несколько, и они складываются. Значительная часть вкладов принад-

лежит диаспоре, которая работает в Персидском заливе и Европе. Крупный бизнес кредитуется в Мумбаи, а малый бизнес в туризме и торговле живёт наличными и в банк за кредитом не ходит. Местный капитал в Гоа есть, но он привык лежать без дела. Проектное финансирование стоит с самого начала искать в Мумбаи, у банков и фондов, которые кредитуют промышленность по всей стране. Ждать, что гоанское отделение согласует лимит под завод в Верне, не стоит. Местного партнёра с деньгами найти можно, но убеждать его придётся дольше, чем в Гуджарате: он привык к недвижимости и депозитам, а не к проектному риску.

ГРАФИК · КРЕДИТЫ И ДЕПОЗИТЫ В ГОА

КРОР РУПИЙ · СЕНТЯБРЬ 2025



810 банковских отделений в штате

Депозиты 129 988 крор рупий (1 299,9 млрд рупий) · кредиты 43 784 крор рупий (437,8 млрд рупий) · сентябрь 2025

¹² IBEF, профиль штата Гоа, октябрь 2025: туризм 16,43 % ВРП и около 35 % занятости. 10,8 млн туристов в 2025 году. Оценка отраслевая.

¹³ Electricity Department, Government of Goa, Deccan Herald: собственной генерации нет, квота 298 МВт из Западного региона и 100 МВт из Южного. Контракты с NTPC по 1,80–3,15 рупии за кВт·ч, новые контракты 6–7 рупий. Рост нагрузки около 10 % в год.

¹⁴ Joint Electricity Regulatory Commission, тарифный приказ с 1 октября 2025 года, Herald Goa: рост тарифа на 4 % ежегодно пять лет, надбавка 20 % в пиковые часы 17:00–01:00.

Бюджет штата при этом устойчив: текущие операции сводятся с профицитом, а долг держится около 27 процентов валового продукта¹⁵. Казино, символ Гоа для внешнего мира, дают бюджету около двух процентов доходов, и эта статья сжимается: за 2024/25 финансовый год сборы упали на 24 процента к предыдущему¹⁶. Новых плавучих казино правительство больше не разрешает, а сбор за новую лицензию на берегу поднимает втрое. Для инвестора отсюда два вывода: штат платёжеспособен как заказчик и контрагент, а игорный сектор как точка входа закрывается.

ГРАФИК · БЮДЖЕТ ГОА 2025/26

БЮДЖЕТ 2025/26 · КРОР РУПИЙ

Доходы бюджета

22 703

Профицит по текущим операциям

2 404

Фискальный дефицит

2 826

Государственный долг

30 945 ~27 % ВРП

КАЗИНО

17 лицензий на берегу 6 плавучих

Сборы с казино, крор рупий

2023/24 603,76

2024/25 461,71

1 749 крор сборов за пять лет

Все суммы — крор рупий, в скобках — млрд рупий: доходы 22 703 (227) · профицит по текущим операциям 2 404 (24,0) · фискальный дефицит 2 826 (28,3) · госдолг 30 945 (309,5) · казино 603,76 (6,0) → 461,71 (4,6) и 1 749 за пять лет (17,5)

Что это значит для инвестора

Совет по содействию инвестициям Гоа (Goa Investment Promotion and Facilitation Board, Goa-IPB) работает с 2014 года. За это время он одобрил 250 проектов на 16 094 крор рупий (161 млрд рупий; около 1,8 миллиарда долларов)

с заявленной занятостью 46 тысяч человек¹⁷. Типичный проект представляет собой фармацевтический завод, отель или предприятие лёгкого машиностроения и электроники стоимостью в несколько десятков крор рупий (несколько миллионов долларов). Крупных промышленных площадок в штате нет и в обозримой перспективе не появится: земли мало, та, что есть, принадлежит общинам, а её перевод в промышленную категорию занимает годы.

Отсюда понятно, какой бизнес в Гоа работает. Это высокомаржинальное производство, которому нужно мало земли и энергии: фармацевтика, медицинские изделия, приборостроение, программное обеспечение. Это сервисные и инженерные компании, которые обслуживают порт, верфь и фармацевтический кластер. И это всё, что связано с обеспеченным внутренним потребителем: частная медицина, образование, недвижимость для покупателя из Мумбаи и Бангалора.

Не работает здесь то, ради чего инвесторы обычно едут в Индию, то есть масштаб за счёт дешёвой земли и рабочей силы. В штате нет ни дешёвых рабочих рук, ни свободной земли, ни собственной энергии. Крупный бизнес за счёт высокой маржи возможен: Cipla и Lupin отгружают из Верны на сотни миллионов долларов. Для всех остальных Гоа не площадка, а витрина. Здесь индийский покупатель с деньгами впервые видит продукт, а компания держит небольшой инженерный или коммерческий офис рядом с фармацевтическими заказчиками и портом. В ближайшие годы этот профиль не изменится: земли и энергии больше не станет, покупателей с деньгами прибавится.

ГОА В ЦИФРАХ

Площадь 3 702 км² · население ~1,6 млн · валовой региональный продукт (ВРП) за 2024/25 финансовый год 112 525 крор рупий (1 125 млрд рупий, ~12,8 млрд \$) · доход на душу 7,09 лакх рупий (~8 000 \$), примерно втрое выше среднего по Индии · обрабатывающая промышленность 26,9 % ВРП против ~17 % по стране · кредиты к депозитам 33,7 % против ~80 % · иностранцы менее 5 % туристического потока.

¹⁵ Economic Survey of Goa 2025–26, таблицы 3.1 и 3.6: доходы бюджета 2025/26 (BE) 22 703,26 крор, профицит по текущим операциям 2 403,72 крор, фискальный дефицит 2 826,45 крор. Госдолг на 31 марта 2026 года (оценка) 30 945,32 крор против 26 605,28 крор годом ранее.

¹⁶ Navhind Times, Goemkarponn: доходы от казино 461,71 крор (2024/25), 603,76 крор (2023/24), 1 749,32 крор за пять лет. 23 лицензии, из них 17 на берегу и 6 плавучих. Inside Asian Gaming, март 2026: сбор за новую лицензию повышается на 200 %, новых плавучих казино не будет.

¹⁷ Economic Survey of Goa 2025–26: Goa-IPB с 2014 года одобрил 250 проектов с инвестициями 16 094 крор рупий и заявленной занятостью 46 355 человек.

Мормугао, Верна, Мопи: где в Гоа искать партнёра, а где — площадку?

Штат можно пересечь из конца в конец за два часа, но его деловая география не совпадает с туристической. На этой карте есть порт, который потерял руду и живёт чужим углём, и плато, с которого уходит половина экспорта. Есть аэропорт на севере, построенный частной группой, и земля, которой владеют общины, существовавшие ещё до португальцев. Разбираем эту карту по трём точкам, которые определяют всё остальное: порт, плато и аэропорт.

Источники: Mormugao Port Authority · Press Information Bureau · GMR Group · Goa Industrial Development Corporation
· Code of Comunidades 1961 · Goan Observer

КАРТА · ДЕЛОВОЙ ГОА



Река Зуари делит Гоа на два округа, Северный и Южный, и это деление до сих пор определяет в штате всё. К северу от реки лежат Панаджи с правительством и банками, Мапуса, пляжи Калангута и Морджима, а с 2023 года и новый аэропорт. К югу расположились порт Мормугао с верфью, старый аэропорт Даболим, промзона Верна и Маргао, второй город штата. Соединяют берега один вантовый мост, открытый в конце 2022 года, и одна железная дорога.

Компания, которая приходит в Гоа, выбирает не берег реки, а одну из двух экономик. Северная живёт туризмом и недвижимостью. Южная зарабатывает портом, заводами и экспортом. Вместе они делают самый маленький по площади штат Индии одним из самых богатых: доход на душу населения здесь примерно втрое выше среднего по стране¹.

В 2010/11 финансовом году (индийский финансовый год длится с апреля по март) порт Мормугао на мысе у Васко-да-Гама перевалил около 50 миллионов тонн, почти целиком железную руду для Китая, и входил в число крупнейших рудных портов мира². Пятнадцать лет спустя его оборот составляет 21 миллион тонн, а главный груз идёт не из Гоа, а в обратную сторону. Между этими двумя цифрами уместилось одно судебное дело.

Мормугао: порт, который потерял груз

Добычу в штате дважды останавливал Верховный суд. В 2012 году комиссия судьи Шаха оценила объём незаконной добычи в 35 тысяч крор рупий (около 6,5 миллиарда долларов по курсу того времени), и суд закрыл все 90 работавших рудников. В феврале 2018 года суд разом отменил продление 88 лицензий, выданных в 2015 году³. Порт, построенный под руду, десять лет искал, чем заменить исчезнувший груз.

¹ Economic Advisory Council to the Prime Minister, доклад 2024 года: душевой доход Гоа составляет около 290 % от среднеиндийского, штат делит с Сиккимом первые строки списка. При этом Гоа самый маленький штат страны по площади.

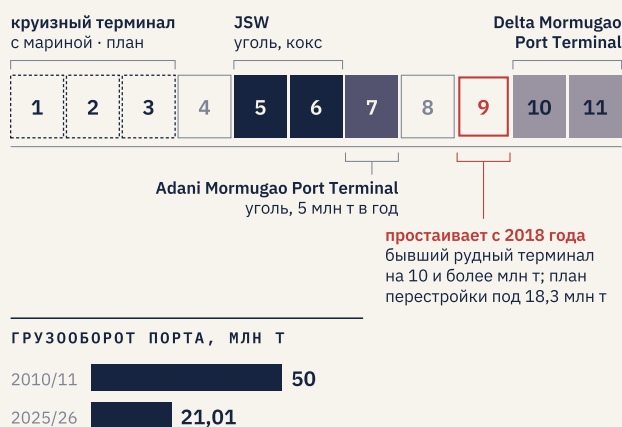
² Mormugao Port Authority, Maritime News: пик грузооборота около 50 млн тонн в 2010/11 финансовом году, почти полностью экспорт железной руды. Механизированный рудный причал 9 обрабатывал от 10 до 12 млн тонн в год.

³ Доклад комиссии судьи М. Б. Шаха представлен парламенту в сентябре 2012 года, ущерб от незаконной добычи оценён примерно в 35 000 крор рупий. Верховный суд остановил все рудники штата 5 октября 2012 года, а 7 февраля 2018 года отменил продление 88 лицензий на добычу. Оценку комиссии правительство штата позднее оспаривало.

Заменой стал уголь. В 2025/26 финансовом году Мормугао перевалил 21,01 миллиона тонн, на 16 процентов больше, чем годом ранее, и по темпу роста обошёл остальные одиннадцать «больших портов» Индии, которыми управляет Центр⁴. Структура груза изменилась полностью. Основной объём дают импортный уголь и кокс для металлургических заводов Карнатаки, которые вывозят топливо по железной дороге через Западные Гаты. Причалы 5

и 6 арендует группа JSW. Причал 7 занимает Adani с угольным терминалом на 5 миллионов тонн в год. Причалы 10 и 11 работают под управлением Delta Mormugao Port Terminal⁵. Железная руда с заново разыгранных рудников вернулась в порт, но прибавила лишь 1,83 процента против 16 по порту в целом. Рост Мормугао обеспечивает уголь. Руда пока прибавляет проценты, а не миллионы тонн.

СХЕМА · ПРИЧАЛЫ МОРМУГАО



У угля есть цена, и платит её штат. Пыль от перевалки и от составов, идущих через жилые кварталы Васко, стала главной экологической темой Гоа последнего десятилетия. Когда в 2020 году линию из Васко в Хоспет собрались удваивать через заповедник Моллем, протесты остановили работы на гоанском участке. В Карнатаке второй путь достроили, а в 2026 году железная дорога начала отвод земли в заповеднике, и спор ушёл в Высокий суд⁶. Нарастив угольные объёмы порту дальше некуда. Его будущее зависит от того, найдёт ли он третий груз после руды и угля.

Поиски идут трудно. Причал 9, бывший рудный терминал мощностью от 10 до 12 миллионов тонн, простаивает с 2018 года. Проект его перестройки под 18,3 миллиона тонн существует с 2015 года, когда работы оценили

в 1 265 крор рупий (около 200 миллионов долларов по курсу того времени). В августе 2026 года порт запросил у Центра уже 1 300 крор, порядка 150 миллионов долларов, и получил отказ. Теперь он ищет частного партнёра⁵. Причалы 1, 2 и 3 отведены под круизный терминал с маринной: в 2025 году лайнеры привезли в Гоа десять тысяч иностранцев⁷. Контейнерный терминал в порту есть, но судоходные линии предпочитают Мумбаи и Мангалуру. Для импортёра Мормугао остаётся портом угля, удобрений и наливных грузов. Контейнер с готовым товаром идёт в Гоа морем — до Мумбаи или Мангалуру, а дальше грузовиком по трассе NH-66.

Мормугао остаётся единственным большим портом Индии, где груз определяют не экономика и не география, а решения Верховного суда.

⁴ Press Information Bureau, апрель 2026 года: Мормугао перевалил 21,01 млн тонн в 2025/26 финансовом году, рост 16 %, лучший темп среди 12 больших портов. Сухие навалочные грузы прибавили 16,73 %, железная руда и окатыши 1,83 %, удобрения 20,92 %.

⁵ Maritime News, 2026 год: причалы 5 и 6 у JSW Port, причал 7 у Adani Mormugao Port Terminal (4,9 млн тонн при мощности 5 млн), причалы 10 и 11 у Delta Mormugao Port Terminal. Проект перестройки причала 9 на 18,3 млн тонн оценён в 1 265 крор рупий в 2015 году. В августе 2026 года Центр отклонил запрос порта на 1 300 крор, порт ищет частного партнёра.

⁶ Mongabay India, октябрь 2025, Navhind Times, 2025–2026: удвоение линии Хоспет–Васко (312 км) в Карнатаке завершено, гоанский участок через заповедник Бхагван Махавир и национальный парк Моллем ждёт лесного согласования. В июне 2026 года начата процедура отвода земли в заповеднике в пользу Юго-Западной железной дороги, оспаривается в Высоком суде Бомбея в Гоа.

⁷ Economic Survey of Goa 2025/26: 10 086 иностранных туристов прибыли круизными судами в 2025 году.

Верна: плато, с которого уходит половина экспорта

В двадцати минутах езды от угольных причалов делают лекарства для американского рынка. Промзона Верна занимает плато между Васко и Маргао и формально числится одним из двадцати индустриальных парков Корпорации промышленного развития Гоа (Goa IDC). Фактически это единственная площадка штата, известная за его пределами⁸. Здесь стоят заводы Cipla, Glenmark, Indoco и десятков других фармацевтических компаний, и с этого плато уходит больше половины экспорта штата. Цифры приведены в статье I⁹.

Верна возникла в 1990-е годы по обычной для Индии схеме. Государство отвело плато, подвело дорогу, воду и подстанцию, а участки раздало в долгосрочную аренду. Фармацевтов заманили налоговые каникулы для новых производств. В середине 2010-х каникулы отменили, но заводы никуда не ушли. Их держат порт и аэропорт Даболим в получасе езды, что важно для вывоза термочувствительных препаратов — и чистый воздух. Завод, который проходит инспекции американского Управления по контролю качества продуктов и лекарств (FDA) и европейских регуляторов, не поставишь в промышленном смоге Гуджарата. Чистота Гоа здесь производственное требование.

Свободных участков в Верне не осталось. Остатки Goa IDC распределяет через электронные аукционы, и цена квадратного метра давно сопоставима с коммерческой землёй в Маргао⁸. Компании, которой нужна площадка, приходится смотреть на соседние парки: Кундаим и Пилерне ближе к северу, Куншолим на юге. Есть и четвёртый вариант: парк Туэм у самого аэропорта Мопа, который государство отвело под производство

электроники (Electronics Manufacturing Cluster) в расчёте на поставщиков компонентов¹⁰.

Поставщику оборудования Верна интереснее как заказчик, чем как площадка. Около 127 фармацевтических предприятий штата закупают реакторы, чистые помещения, упаковочные линии, системы водоподготовки и лабораторные приборы. Этот спрос намертво привязан к месту. Завод, прошедший валидацию FDA, нельзя перенести, не проходя её заново. Производитель модернизирует цеха там, где они стоят, и оборудование закупает туда же.

Мопа: аэропорт, который построила GMR

До января 2023 года у Гоа был один аэропорт, и тот принадлежал военным. Даболим стоит на земле военно-морских сил Индии: гражданские рейсы делят полосу с INS Hansa, крупнейшей морской авиабазой страны, и летают в отведённые окна. Ночной грузовой терминал здесь невозможен¹¹.

Аэропорт Мопа на севере штата носит имя бывшего главного министра Манохара Паррикара и открылся в январе 2023 года. Построила его группа GMR, тот же оператор, что управляет аэропортами Дели и Хайдарабада, по концессии государственно-частного партнёрства. Первая очередь обошлась в 2 870 крор рупий, около 330 миллионов долларов, и рассчитана на 4,4 миллиона пассажиров в год¹². Проектную мощность Мопа превысила уже во второй год работы: в 2024/25 финансовом году через терминал прошли 4,6 миллиона человек. С открытия до начала 2026 года аэропорт обслужил 14,1 миллиона пассажиров на 20 внутренних и 12 международных направлениях¹³. GMR расширяет терминал.

8 Goa Industrial Development Corporation: 20 индустриальных парков, включая Верну, Кундаим, Пилерне, Туэм и Куншолим. Оставшиеся участки в Верне распределяются через электронные аукционы на условиях аренды.

9 Navhind Times, декабрь 2024 года: экспорт фармацевтики из Верны с апреля по декабрь 2024 года составил 922,03 млн долларов, или 50,58 % экспорта штата.

10 Startup Goa, Goa IDC: площадка производства электроники (Electronics Manufacturing Cluster) в Туэме рядом с аэропортом Мопа.

11 Department of Civil Aviation, Goa, The Core: аэропорт Даболим принадлежит военно-морским силам Индии и делит полосу с авиабазой INS Hansa, гражданские рейсы ограничены временными окнами.

12 PPP in India (DEA), Airport Technology: аэропорт Мопа открыт в январе 2023 года, построен GMR Goa International Airport Ltd по концессии государственно-частного партнёрства. Первая очередь стоила 2 870 крор рупий и рассчитана на 4,4 млн пассажиров в год. GMR также управляет аэропортами Дели и Хайдарабада.

13 Economic Survey of Goa 2025/26: 14 094 729 пассажиров и 97 383 взлётно-посадочные операции с января 2023 года, 20 внутренних и 12 международных направлений. GMR: 4,6 млн пассажиров в 2024/25 финансовом году.

Бизнесу Мопа дала круглосуточный аэропорт с грузовым терминалом, которого у Даболима не было и быть не могло. Заодно на севере появился второй центр деловой активности.

Земля вокруг Мопы в округе Пернем ещё десять лет назад была преимущественно сельской — теперь она дорожает быстрее, чем где-либо ещё в штате, а Goa IDC создала рядом промышленную площадку Туэм. Даболим при этом не закрылся. Между аэропортами 60 километров, и в сезон авиакомпании распределяют рейсы между ними в зависимости от того, где находится основной пассажиропоток.

Дороги и рельсы

Гоа связывают с остальной Индией три магистрали. Национальная трасса NH-66 идёт вдоль побережья от Мумбаи до Каньякумари через весь штат. Её расширение до четырёх полос затянулось более чем на десять лет, и отдельные участки не завершены до сих пор. Конканская железная дорога 1990-х годов соединяет Мумбаи с Мангалуру через Мадгаон и Тивим. В 2022 году линию электрифицировали, однако она почти вся однопутная: второй путь проложен лишь на 55 километрах у Рохи,

а для оставшихся 263 километров в 2026 году только готовят проект¹⁴. Третья магистраль, линия из Васко в Хоспет через Гаты, работает как угольный конвейер: по ней топливо из порта уходит на заводы Карнатаки, а когда-то навстречу шла руда.

Внутри штата логистика выглядит простой. От порта до Верны 20 минут, от Верны до Мопы час с четвертью через новый мост, из Панаджи в любую точку штата не больше полутора часов. Но узкие дороги через деревни, муссоны с июня по сентябрь и вечерний запрет на проезд грузовиков через Панаджи сбивают график доставки. Производство либо закладывает эти ограничения в план отгрузок, либо срывает сроки. Для завода в Верне это означает, что в порт груз отправляют утром, в Мопу ночью, а в сезон муссонов на каждую партию закладывают сутки запаса.

Кто владеет штатом

Список крупнейших деловых семей Гоа не менялся полвека: Демпо, Салгаокар, Човгуле, Тимбло (группа Fomento) и Бандекар. Все пять выросли на железной руде между 1960-ми и 2000-ми годами, и все после 2012 года перекладывали капитал в другие отрасли¹⁵.

ТАБЛИЦА · КТО ВЛАДЕЕТ ШТАТОМ					
	СЕМЬЯ	ДО 2012	ПРОДАЖА АКТИВА	АКТИВЫ СЕЙЧАС	НОВЫЕ АУКЦИОНЫ
	Демпо	руда	добычу Vedanta, 2011, за 1 713 крор	судостроение, Navhind Times, туризм, недвижимость	—
	Салгаокар	руда	—	судоходство, медицина, образование	—
	Човгуле	руда	—	судоремонт и портовые операции	—
	Тимбло	руда	—	гостиницы, логистика, Fomento Resources	Fomento Resources
	Бандекар	руда	—	—	—
НЕ ГОАНСКАЯ ГРУППА					
	Vedanta (Sesa Goa)	руда	купила добычу Демпо, 2011	лидер добычи в штате	блок Бичолим, с 2024 года

¹⁴ Konkan Railway Corporation: линия из Рохи в Тхокур длиной 741 км открыта в 1998 году и проходит через Гоа (станции Мадгаон, Тивим, Кармали). Электрификация завершена 28 марта 2022 года. Удвоено около 55 км (участок Роха–Вир). В 2026 году готовится детальный проект удвоения ещё 263 км (Free Press Journal, Maritime Gateway).

¹⁵ Goan Observer, апрель 2026 года, The Culture Gully: крупнейшие семьи Гоа (Демпо, Човгуле, Салгаокар, Бандекар, Тимбло) заработали на добыче и судоходстве, сейчас работают в недвижимости, образовании, гостиницах и фармацевтике. Земельные банки семей оформлены через партнёрства с ограниченной ответственностью (LLP).

Демпо успели вовремя. Добывающий бизнес семья продала Vedanta ещё в 2011 году, за 1 713 крор рупий, порядка 370 миллионов долларов по тогдашнему курсу, за год до первой остановки добычи¹⁶. Сегодня Демпо держат судостроение, газету Navhind Times, туристическую компанию и недвижимость. Салгаокар ушли в судоходство, медицину и образование. Човгуле сохранили судоремонт и портовые операции в Мормугао. Тимбло через Fomento владеют гостиницами и логистикой, а их структура Fomento Resources выходила на аукционы за новые рудные блоки. Есть у пяти семей и общий актив: земельные банки, собранные по штату за десятилетия рудного экспорта и оформленные через партнёрства с ограниченной ответственностью (LLP). Сейчас эта земля превращается в жилые комплексы для покупателей из Мумбаи и Бангалора.

Самый крупный игрок в добыче вовсе не гоанский. Компанию Sesa Goa основали итальянцы в 1954 году, в 2007 году её купила Vedanta, и именно Vedanta выиграла первый и самый большой блок на новых аукционах. В добыче и связанной с ней логистике партнёром будет транснациональная группа с центром в Мумбаи. В недвижимости, гостиницах, здравоохранении и портовых услугах партнёром станет одна из пяти семей с центром в Панаджи. Искать у семей землю под завод бессмысленно: она уходит под жильё, потому что квартира для покупателя из Бангалора приносит больше, чем аренда под цех.

Земля, которую нельзя купить

Значительная часть сельской земли в Гоа принадлежит комунидадам, общинным земельным ассоциациям, которые существовали ещё до прихода португальцев. Португальский Кодекс комунидад закрепил их статус в апреле 1961 года, за восемь месяцев до присоединения Гоа к Индии, и индийское право этот статус сохранило¹⁷. В штате

223 комунидады. Каждая избирает правление на четыре года, а земля принадлежит ассоциации как юридическому лицу, а не её членам.

Такую землю нельзя приобрести в частную собственность. Её можно взять в долгосрочную аренду, для чего нужны согласие общего собрания комунидады и утверждение правительства штата. Перевод участка под промышленное или жилое использование оформляют отдельно: он занимает годы, и его оспаривают в судах. Правила 2025 года разрешают узаконить захваченные земли общин, и активисты называют их дорогой к распродаже. Споры продолжаются¹⁸. Второй крупный землевладелец штата, Католическая церковь, ведёт себя похоже: её приходы и ордена владеют участками в лучших местах побережья и тоже не продают.

Земля под завод в Гоа означает участок в парке Goa IDC на условиях аренды — надёжной альтернативы нет. Всё остальное, от покупки участка у семьи до аренды у комунидады, требует юридической проверки, а она в Гоа стоит дороже и длится дольше, чем где-либо в Индии. Проверять нужно категорию земли, разрешение на перевод (санад) и статус комунидады, и ни один из этих ограничителей в ближайшие годы не исчезнет.

СХЕМА ВХОДА

Офис лучше открывать в Панаджи или Порвориме, производство размещать в парке Goa IDC. Верна подходит для фармацевтики и точного машиностроения, Туэм — для электроники, Кундаим и Пилерне — для лёгкой промышленности. Сыпучие и наливные грузы идут через Мормугао, контейнеры через Мумбаи или Мангалуру, срочные и термочувствительные партии через Мопу.

¹⁶ Dempo Group, Vedanta: добывающий бизнес Dempo продан Sesa Goa (Vedanta) в 2011 году за 1 713 крор рупий. Текущие активы группы: судостроение, Navhind Times, туризм, недвижимость.

¹⁷ Code of Comunidades, Legislative Diploma No. 2070 от 15 апреля 1961 года. В Гоа 223 комунидады, правление избирается на четыре года, земля принадлежит ассоциации, а не отдельным членам.

¹⁸ UCA News, Gomantak Times: правила Goa Regularization of Grant/Allotment of Encroached Comunidade Land Rules, 2025 оспариваются активистами как открывающие путь к продаже общинной земли.

Резидент или гость: правила для иностранца в Гоа

Самый частый вопрос читателей о Гоа: можно ли здесь купить дом, открыть кафе или зарегистрировать компанию. Ответ зависит от вашего статуса по валютному законодательству Индии. Разбираем недвижимость, компанию, визу, банковский счёт и налоги, а заодно объясняем, какие правила здесь федеральные, а какие гоанские.

Источники: FEM (Non-debt Instruments) Rules 2019 · Reserve Bank of India · Ministry of Home Affairs · Goa Investment Promotion and Facilitation Board · FRRO Goa · Goa Land Revenue Code

В мае 2026 года Управление по регистрации иностранцев (FRRO) Гоа провело рейд по побережью Мандрема и за один день выслало из страны девять человек, а против семерых возбудило дела. За весь 2025 год штат депортировал 120 иностранцев за нарушение визового режима¹. Большинство из них не были преступниками в привычном смысле. Они жили в Гоа по туристической визе и вели здесь бизнес, от кафе до школы йоги, а именно это в Индии запрещено.

Гоа остаётся единственным штатом страны, где иностранец регулярно пытается сделать то, что в остальной Индии ему не пришло бы в голову. Он хочет не открыть завод, а поселиться и жить. Отсюда особый набор вопросов и особый набор ошибок.

Кто вы для индийского закона

Всё решает Закон о валютном регулировании (Foreign Exchange Management Act, FEMA) 1999 года вместе с Правилами о недолговых инструментах 2019 года². Визовые правила здесь вторичны. Эти документы определяют, кто считается резидентом, а кто — нерезидентом. Резидентом (person resident in India) считается тот, кто провёл в стране больше 182 дней в предыдущем финансовом году (индийский финансовый год длится с апреля по март) и при этом остаётся здесь работать, вести бизнес или жить без определённого срока. Все остальные считаются нерезидентами, и гражданство тут ни при чём.

Точнее, почти ни при чём. Особый режим действует для граждан Пакистана, Бангладеш, Шри-Ланки, Афганистана, Китая, Ирана, Непала, Бутана, Гонконга, Макао и Северной Кореи³. России в этом списке нет. Для российского гражданина работают общие правила, и его возможности определяет только одно: резидент он или нерезидент.

На практике это выглядит так. Российский гражданин, который законно живёт в Индии по рабочей или деловой визе больше полугода, становится резидентом и получает почти те же имущественные права, что и индеец. Российский гражданин, который приезжает каждую зиму на пять месяцев по туристической визе, остаётся нерезидентом, сколько бы лет подряд он ни приезжал.

Недвижимость: что можно купить

Нерезидент не может купить недвижимость в Индии. Единственное исключение составляет аренда на срок до пяти лет, для которой не нужно разрешения Резервного банка Индии (РБИ)². Всё, что длиннее, требует предварительного согласия регулятора, а на практике его не дают.

Резидент, в том числе иностранный гражданин со статусом резидента, вправе покупать жилую и коммерческую недвижимость без разрешения регулятора, и практика это подтверждает. Британский гражданин купил квартиры в Гоа, и Управление по борьбе с экономическими преступлениями (Enforcement Directorate, ED) возбудило против него дело за нарушение FEMA. Апелляционный трибунал по валютным делам в Дели в марте 2025 года признал, что покупатель отвечал критериям резидента и имел право на сделку³. Запрет остаётся только на сельскохозяйственную землю, плантации и фермерские дома: их не могут покупать ни иностранцы-резиденты, ни даже индийцы, живущие за рубежом.

Большая часть земли в штате по документам числится сельскохозяйственной или садовой, даже если на ней давно стоят дома. Перевод участка в категорию под застройку требует отдельного разрешения по Земельному кодексу Гоа, так называемого conversion sanad, и без него сделка иностранца с землёй ничтожна⁴. Отдельную категорию составляют общинные земли комунидад, которые не продают никому.

¹ VisaHQ, The Morning Voice, май 2026: FRRO Гоа выслало девять иностранцев и возбудило дела против семерых по итогам рейда в Мандреме 16 мая 2026 года. За 2025 год депортировано 120 человек. NRAI: главный министр Гоа обращался к генконсулу России в Мумбаи по поводу ведения бизнеса по туристическим визам.

² Foreign Exchange Management (Non-debt Instruments) Rules, 2019 (в силе с 17 октября 2019 года), правила о приобретении недвижимости, RBI FAQ on acquisition and transfer of immovable property: определение резидента (свыше 182 дней в предыдущем финансовом году плюс намерение), список стран с особым режимом, аренда до пяти лет без разрешения.

³ Appellate Tribunal (SAFEMA/FEMA), Нью-Дели, решение от 20 марта 2025 года по делу Robert Lawrence Robertson v. Enforcement Directorate (TaxGuru): иностранный гражданин, отвечающий критериям резидента по FEMA, вправе приобретать недвижимость без разрешения РБИ. Решающее значение имеет фактическое проживание и намерение, а не гражданство или тип визы.

⁴ Goa Land Revenue Code, 1968: перевод земли из сельскохозяйственного использования требует разрешения (sanad) коллектора округа. Правила о недолговых инструментах 2019 года: запрет на приобретение сельскохозяйственной земли, плантаций и фермерских домов для всех категорий нерезидентов и иностранцев.

За пятнадцать лет рынок породил обходные схемы, и все они опасны. Покупка на имя индийского партнёра или супруга с «доверительным соглашением» считается бенамной сделкой, то есть сделкой на подставное лицо, по закону 1988 года, и имущество по ней конфискуют. Аренду на 99 лет с единовременной выплатой всей суммы в Гоа предлагают иностранцам как «почти покупку». Для нерезидента она нарушает FEMA, потому что превышает пятилетний порог, а резиденту не даёт защиты титула. ED периодически арестовывает такие объекты: в 2020 году по одному делу управление арестовало 56 квартир и 16 вилл, которые иностранцы купили по незаконным схемам⁵.

Покупать недвижимость в Гоа можно только резиденту, только в категории «жилая» или «коммерческая» с оформленным переводом земли и только на собственное имя. Всё остальное означает спор с государством, отложенный на несколько лет.

Компания: что можно открыть

Компанию открыть проще, чем купить дом. Иностранный гражданин или иностранная компания вправе учредить в Индии частную компанию с ограниченной ответственностью со стопроцентным иностранным участием, и в большинстве отраслей это автоматический маршрут, без предварительного разрешения правительства⁶. Исключения составляют торговля недвижимостью, сельское хозяйство, оборонная промышленность и ещё несколько секторов с потолками или согласованием.

Требования Закона о компаниях 2013 года одинаковы для Гоа и любого другого штата. Нужны минимум два акционера и два директора, из которых хотя бы один должен быть резидентом Индии и проводить в стране не меньше 182 дней в году⁶. Иностранец может быть вторым директором и единственным бенефициаром. Нижнего порога уставного капитала нет. Но банк от-

кроеет счёт и примет взнос из-за рубежа только после регистрации, а в течение 30 дней после выпуска акций компания подаёт в РБИ форму FC-GPR о полученных инвестициях.

Кроме компании есть ещё три формы присутствия. Партнёрство с ограниченной ответственностью (LLP) принимает иностранные инвестиции в тех же секторах автоматического маршрута. Представительство (liaison office) открывают с разрешения уполномоченного банка, и оно не вправе получать доход в Индии. Филиал (branch office) может вести коммерческую деятельность, но платит налог на прибыль по ставке для иностранных компаний, то есть 35 процентов без надбавок против 22 процентов для местной компании⁷.

За гоанскую часть процедуры отвечает Совет по содействию инвестициям (Goa-IPB), единое окно для проектов в штате. Его статистику мы приводим в статье I. Через него проходят согласования земли в парках Корпорации промышленного развития Гоа (Goa IDC), разрешения на строительство, подключения и лицензии⁸. Небольшой сервисной компании с офисом в Панаджи Goa-IPB не нужен. Для производства в Верне или Туэме он обязателен.

Для российских учредителей есть оговорка, и она не про закон. Ни индийское право, ни РБИ не ограничивают инвестиции из России. Но индийские банки в вопросах комплаенса ориентируются на своих корреспондентов, и счёт для компании с российским бенефициаром открывают дольше, чем для европейской. Это нужно закладывать в график. Взнос в капитал в рупиях через специальные счета «востро», по которым идёт российско-индийская торговля, банк примет, но документы о происхождении средств потребует полнее обычного. Готовить их стоит до подачи заявки, а не по запросу банка.

⁵ Hindustan Times, май 2020: ED арестовало 56 квартир и 16 вилл в Гоа, проданных иностранным гражданам по схемам, не соответствующим FEMA. Prohibition of Benami Property Transactions Act, 1988 (в редакции 2016 года).

⁶ Consolidated FDI Policy (DPIIT), 2020 с изменениями, Companies Act, 2013, ст. 149: минимум один директор, проведший в Индии не менее 182 дней в финансовом году. Отчётность по форме FC-GPR в течение 30 дней.

⁷ RBI Master Direction on Establishment of Branch Office / Liaison Office / Project Office: представительство не вправе получать доход, филиал облагается налогом по ставке для иностранных компаний.

⁸ Economic Survey of Goa 2025–26: Goa-IPB с 2014 года одобрил 250 проектов с инвестициями 16 094 крор рупий.

Виза: какая нужна

Бизнес в Индии ведут по деловой визе, а работают по рабочей. Туристическая виза, включая электронную на год с многократным въездом, не даёт права ни на то, ни на другое, и именно за это высылают из Гоа¹¹.

Деловую электронную визу (e-Business Visa) Министерство внутренних дел Индии выдаёт на год, с многократным въездом и пребыванием до 180 дней за один визит⁹. Она позволяет вести переговоры, управлять собственной компанией и заключать контракты, но не позволяет работать по найму в индийской организации. Рабочая виза (Employment Visa) нужна тому, кто получает зарплату от индийского работодателя, и годовой доход такого сотрудника по правилам министерства должен быть не меньше 25 тысяч долларов⁹. Исключения есть для преподавателей, поваров национальной кухни и ряда других профессий. Этот порог закрывает популярную схему «нанял себя директором собственной компании за символическую зарплату»: рабочую визу под неё не дадут.

Иностранец, который находится в Индии дольше 180 дней по одной визе, обязан в течение 14 дней после прибытия зарегистрироваться в FRRO. В Гоа это управление в Панаджи, и именно оно ведёт рейды по побережью. Регистрация подтверждает законность пребывания, но не статус резидента: его по FEMA определяют дни в стране и намерение остаться, а регистрация лишь помогает эти дни доказать. Поэтому тому, кто планирует покупать недвижимость, регистрация нужна в первую очередь как доказательство, а уже потом как обязанность.

Счёт, платежи и налоги

Иностранец с рабочей или деловой визой и регистрацией FRRO открывает обычный резидентский счёт в индийском банке. Ему понадобятся паспорт, виза, регистрация, подтверждение адреса и налоговый номер PAN. Нерези-

денту доступен счёт NRO (Non-Resident Ordinary, обычный счёт нерезидента) для доходов в Индии, например арендных, с ограничениями на вывод средств.

Налоги на недвижимость в Гоа ниже, чем в крупных штатах. Гербовый сбор при покупке составляет от 3,5 до 6 процентов в зависимости от стоимости объекта, плюс регистрационный сбор, ставку которого стоит сверить перед сделкой¹⁰. За перевод земли из сельскохозяйственной категории штат берёт отдельный сбор. Налог на прибыль компаний федеральный: 22 процента для местной компании, с надбавками около 25 процентов. Филиал иностранной компании платит по ставке 35 процентов. Налог на товары и услуги (GST) тоже федеральный и от штата не зависит.

Из гоанских налогов стоит знать только акциз. Ставки на алкоголь в штате одни из самых низких в Индии. Для ресторатора и отеля это самая низкая в стране себестоимость бара, а для дистрибьютора спиртного это закрытый рынок: вывозить алкоголь в соседнюю Карнатаку запрещено, и на границе штата стоят посты.

Что делать по порядку

Компания, которая приходит в Гоа всерьёз, действует в таком порядке. Сначала она регистрирует индийскую компанию с резидентным директором и открывает счёт — на это уходит два-три месяца. Затем учредитель получает деловую визу и, если переезжает, регистрируется в FRRO. Резидентом по FEMA он станет в финансовом году, следующем за тем, в котором провёл в Индии больше 182 дней и остался работать. Только после этого можно покупать недвижимость на собственное имя или на компанию, с проверкой категории земли и статуса комунидады. И на всех этапах ни одной сделки через посредника с индийским паспортом, как бы удобно она ни выглядела.

⁹ Ministry of Home Affairs (India), визовые правила: e-Business Visa выдаётся на год, с многократным въездом и пребыванием до 180 дней за визит. Employment Visa требует годового дохода не менее 25 000 долларов, есть перечень исключений. Регистрация в FRRO в течение 14 дней при пребывании свыше 180 дней.

¹⁰ Goa Stamp Act, действующие ставки 2026 года: гербовый сбор по пяти ступеням: 3,5 % (до 50 лакх рупий), 4 % (50–75 лакх), 4,5 % (от 75 лакх до 1 крор), 5 % (1–5 крор), 6 % (свыше 5 крор). Регистрационный сбор: источники расходятся (от 0,5 % до 3 % в зависимости от стоимости). Сверять по NGDRS Goa перед сделкой.

¹¹ VisaHQ, The Morning Voice, май 2026: FRRO Гоа высылает иностранцев, ведущих бизнес по туристическим визам, — подробности в сноске 1 на стр. 016.

IV · ИНФРАСТРУКТУРА · ГУДЖАРАТ

Мундра: инфраструктура, которая обыграла государство

Крупнейший порт Индии не принадлежит государству. Его построила на солончаке в заливе Кач одна семейная группа, которая начала с единственного причала в 1998 году. История Мундры объясняет, почему государственный Мормугао проигрывает частному порту из-за самого своего устройства, и подсказывает импортёру, через какие ворота везти груз.

Источники: Adani Ports and SEZ · Gujarat Maritime Board · Ministry of Ports, Shipping and Waterways · Business Standard · Maritime Executive · Centre for Science and Environment

7 октября 1998 года, когда к Мундре подошёл танкер «Альфа-2», здесь были только соляная корка до горизонта, узкий канал и временный причал. Порта в обычном смысле ещё не существовало. Была компания Gujarat Adani Port, которую зарегистрировал торговец из Ахмадабада, до того занимавшийся экспортом пластика и торговлей электроэнергией¹. Через двадцать семь лет этот порт перевалил 200,7 миллиона тонн за год, больше любого порта в истории Индии².

Мормугао за тот же период прошёл обратный путь: от 50 миллионов тонн до 21. География и глубины у двух портов сопоставимы. Разница между ними — в собственнике и правилах.

Два вида портов

Индийские порты делятся на две категории, и это деление старше самой республики. Двенадцатью «большими портами» (major ports), включая Мормугао, Мумбаи, Ченнаи и Вишакхапатнам, ведаёт центральное правительство через государственные портовые администрации. Всё остальное, около двухсот «малых портов» (non-major ports), относится к компетенции штатов³.

До 1990-х годов «малые порты» были малыми и по существу: рыбацкие гавани и причалы для каботаж. Всё изменил Гуджарат. В 1995 году штат первым в стране принял портовую политику. Она разрешила частным компаниям строить и эксплуатировать порты на 30 лет по схеме «построй, владей, эксплуатируй, передай» (BOOT)⁴. Морской совет штата (Gujarat Maritime Board) получил право заключать такие концессии без участия Дели. Береговая линия Гуджарата длиной 1 600 километров, самая протяжённая в Индии, в основном пу-

стовала. Государство предложило её тому, кто готов строить.

Первым откликнулся Adani. В 2001 году компания подписала концессионное соглашение с Морским советом Гуджарата. В том же году она за свой счёт построила 76-километровую железнодорожную ветку от Мундры до Адипура, первую частную железную дорогу страны¹. Годом позже Indian Railways включила её в свою сеть. Государственный порт ждал бы этой ветки от министерства железных дорог десятилетие.

Что построили на солончаке

Логика Мундры с самого начала отличалась от логики государственного порта. Государственный порт состоит из причалов, к которым груз приходит откуда-то извне. Adani проектировал Мундру как место, где груз возникает, перерабатывается и потребляется на месте.

В 2003 году вокруг порта группа создала первую в Индии многопрофильную особую экономическую зону на портовой территории. Сегодня она занимает свыше 8 тысяч гектаров⁵. Внутри выросли предприятия, которые сами стали крупнейшими клиентами порта. Здесь работает масложэкстракционный завод Adani Wilmar, принадлежащий крупнейшему в стране переработчику пищевых масел. Тепловая электростанция Adani Power на 4 620 мегаватт работает на импортном угле. Соседняя станция Tata Power на 4 000 мегаватт построена по федеральной программе сверхкрупных станций и тоже сжигает индонезийский уголь⁶. Уголь для двух станций и сырьё для завода идут через причалы Мундры, и это гарантированная загрузка, которая не зависит от конъюнктуры.

¹ Adani Ports and SEZ, история компании, Wikipedia (Mundra Port): первое судно «Альфа-2» пришвартовалось 7 октября 1998 года. Концессионное соглашение с Gujarat Maritime Board подписано в 2001 году. Частная железнодорожная ветка Мундра–Адипур длиной 76 км построена в 2001 году и включена в сеть Indian Railways в 2002 году.

² Adani Ports and SEZ, пресс-релизы апреля 2025 и апреля 2026, Maritime Executive: Мундра перевалила 200,7 млн тонн в 2024/25 ф.г., первый индийский порт свыше 200 млн. По группе 450,2 млн тонн (2024/25) и 500,8 млн тонн (2025/26, +11 %), 27,1 % морских грузов Индии, 45,5 % контейнерного рынка. 15 портов и терминалов в Индии и 4 за рубежом. Цель 1 млрд тонн к 2030 году. Отраслевые оценки: Мундра в 2025/26 ф.г. перевалила свыше 215 млн тонн (APSEZ отдельно не публикует).

³ Ministry of Ports, Shipping and Waterways: 12 больших портов в федеральном ведении и около 200 малых портов в ведении штатов. Major Port Trusts Act, 1963 заменён Major Port Authorities Act, 2021.

⁴ Gujarat Maritime Board: портовая политика штата 1995 года и схема BOOT (build-own-operate-transfer) на 30 лет для частных портов. Протяжённость побережья Гуджарата около 1 600 км.

⁵ APSEZ, SEZ India: ОЭЗ в Мундре учреждена в 2003 году, первая многопрофильная портовая ОЭЗ Индии. Нотифицированная площадь 8 282,8 га, в январе 2025 года APSEZ запросила денотификацию 333,7 га.

⁶ Adani Power: станция в Мундре мощностью 4 620 МВт. Tata Power: станция Mundra UMPP мощностью 4 000 МВт на импортном угле. Adani Wilmar: масложэкстракционный завод в Мундре.

Контейнеры пришли следом за углём и сырьём. Первый контейнерный терминал открыл в 2003 году DP World из Дубая. Второй и третий построил сам Adani, в том числе в партнёрстве с MSC, крупнейшей контейнерной линией мира, а четвёртый — вместе с французской CMA CGM⁷. Три из четырёх крупнейших контейнерных перевозчиков планеты держат в Мундре собственные терминалы. Для них порт стал главными воротами в Северную Индию: Дели, Пенджаб, Харьяна и Раджастан ближе к Мундре, чем к Мумбаи. Через Паланпур порт выходит на Западный выделенный грузовой коридор, который полностью заработал в 2026 году и доходит до Дадри под Дели.

В результате в 2024/25 финансовом году (индийский финансовый год длится с апреля по март) порт Мундра перевалил 200,7 миллиона тонн и обеспечил треть контейнерного оборота страны. В сети Adani Ports 19 портов и терминалов в Индии и за её пределами. В 2025/26 финансовом году группа обработала 500,8 миллиона тонн, 27 процентов всех морских грузов Индии². В августе 2026 года Мундра поставила месячный рекорд: 18,6 миллиона тонн и 819 тысяч контейнеров⁸. Компания поставила цель довести оборот группы до миллиарда тонн к 2030 году. Это больше, чем все двенадцать государственных портов страны перевалили вместе за 2025/26 финансовый год.

Мормугао, Кандла, Мумбаи и остальные большие порты проиграли Мундре не потому, что ими плохо управляют. Они проиграли из-за самого своего устройства. До 2021 года государственный порт действовал по закону 1963 года как ведомственная структура³. Тарифы ему утверждал федеральный регулятор, землю он не мог отдать в залог, инвестиционные решения проходили через министерство

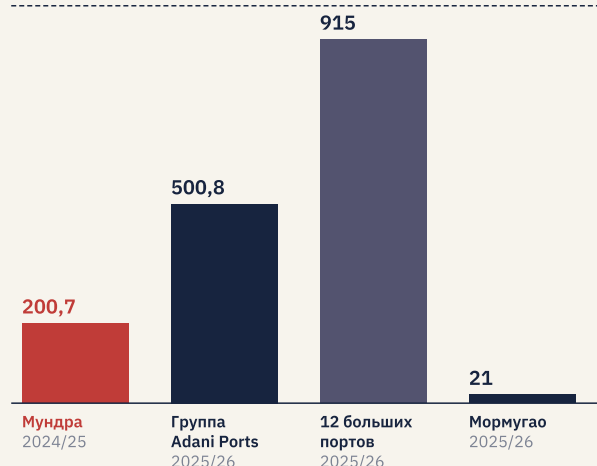
и Дели. Причал 9 в Мормугао простаивает с 2018 года именно поэтому: порт не может добиться ни бюджетных денег, ни разрешения на частного партнёра.

Закон о больших портах 2021 года (Major Port Authorities Act) заменил администрации корпоративными советами и дал им свободу в тарифах, но разрыв в скорости решений сохранился. У Мундры инвестиционный цикл измеряется кварталами: решение о новом терминале принимает семья, деньги приходят с биржи и от партнёров-линий. У большого порта тот же цикл измеряется годами и зависит от того, найдётся ли строка в федеральном бюджете.

ДИАГРАММА · МУНДРА ПРОТИВ МОРМУГАО ПРОТИВ 12 БОЛЬШИХ ПОРТОВ

ГРУЗОБОРОТ, МЛН Т

цель Adani Ports к 2030 году — 1 млрд т



ДОЛЯ В КОНТЕЙНЕРНОМ ОБОРОТЕ ИНДИИ



Вокруг Мундры сначала построили заводы, чтобы грузу было куда приходить.

⁷ APSEZ, CMA CGM: терминалы Мундры: MICT (DP World, с 2003 года), AMCT (Adani), AICTPL (Adani с MSC/TIL), CT4 (Adani с CMA CGM, концессия 15 лет). Пятый терминал CT5 на 1 млн TEU запускается в октябре 2026 года. За первое полугодие 2026 года порт обработал свыше 3,6 млн TEU.

⁸ Maritime Executive, Business Standard, сентябрь 2026: рекордный месяц август 2026 года, 18,60 млн тонн и 819 046 TEU. 29 августа 2026 года рекорд суточной перевалки по железной дороге 7 712 TEU в 63 составах. APSEZ держит 45,5 % контейнерного рынка Индии, Мундра около 35 %.

Почему государственный порт так не может

Дело ещё и в источнике груза. Государственные порты обслуживают груз, который у них есть. Мундра создаёт груз через собственную зону, электростанции и заводы, а затем достраивает логистику до конечного потребителя: у Adani собственные контейнерные поезда, внутренние терминалы, склады и агроцепочки. Клиент покупает сквозную доставку, и причал в ней лишь одно звено. Уйти к конкуренту, у которого есть только причал, ему трудно.

Цена модели

У модели Мундры есть обратная сторона, и инвестор должен её знать. В 2013 году комиссия Министерства окружающей среды под руководством Суниты Нараин проверила стройку и установила, что группа уничтожала мангровые заросли, перекрывала протоки и нарушала условия экологических разрешений⁹. Комиссия предложила штраф в 200 крор рупий (около 34 миллионов долларов по курсу того времени). Государство его так и не взыскало, а зона продолжила расширяться. Группе это стоило репутации, а рыбацкие деревни залива Кач лишились промысла.

В сентябре 2021 года таможня обнаружила в двух контейнерах из Афганистана почти три тонны героина на 21 тысячу крор рупий (около 2,8 миллиарда долларов). Груз пришёл в Мундру через Иран под видом талька, и это крупнейшая партия в истории Индии¹⁰. Порту обвинений не предъявили, но случай показал: объём Мундры сделал её главным каналом не только легального импорта.

В январе 2023 года отчёт американской Hindenburg Research обвинил группу Adani в манипуляциях с акциями и долгом, и капитализация группы упала более чем на 100 миллиардов долларов. В ноябре 2024 года прокуратура США предъявила обвинения по делу о взятках в солнечной энергетике¹¹. Порт продолжал работать и ставить рекорды, но контрагентам с западными акционерами пришлось проверять свои договоры с группой на соответ-

ствие внутренним правилам. Развязка пришла через полтора года: в мае 2026 года Комиссия по ценным бумагам США закрыла гражданское дело мировым соглашением, а в августе федеральный суд в Нью-Йорке прекратил уголовное дело. Полтора года неопределённости для контрагентов это не отменяет. Когда треть контейнерного оборота страны находится в руках одной семьи, это одновременно эффективность и риск, и в Индии этого никто не скрывает. Для контрагента три истории складываются в один вывод. Экологический, криминальный и комплаенс-риск в Мундре сосредоточен в одной группе, поэтому договор с Adani стоит писать так, чтобы его можно было исполнить и без Adani.

Что это значит для импортёра

Северную Индию, включая Дели, Пенджаб и Раджастан, сегодня быстрее и дешевле обслуживать через Мундру, чем через Мумбаи, и большинство линий предлагают прямые сервисы из Юго-Восточной Азии и Персидского залива. Для грузов на юг и в Карнатаку по-прежнему работают Мумбаи и Мангалуру. Мормугао для готовой продукции не годится: это порт сырья и наливных грузов.

Если груз регулярный, Adani предложит не только причал, но и железную дорогу, склад и таможенное оформление в одном договоре. Это удобно, но из такой схемы дорого выходить: сменить логиста, у которого в руках вся цепочка, сложнее, чем сменить порт. Контракты стоит с самого начала разделять и держать альтернативу в Мумбаи.

Тем, кто думает о собственной инфраструктуре, важна сама модель. Гуджаратская схема 1995 года, при которой порт находится под управлением штата и частного концессионера, за тридцать лет разошлась по всей Индии: по ней построены Кришнапатнам, Дхамра и Вижинджам. Если проект связан с морем, договариваться нужно с правительством штата и его морским советом. Концессию на причал или терминал обсуждают в Гандинагаре, Ченнаи или Бхубанешваре, и первый визит стоит нанести в морской совет штата, а не в федеральное министерство.

⁹ Centre for Science and Environment, отчёт комиссии под руководством Суниты Нараин, апрель 2013: установлено уничтожение мангровых зарослей, перекрытие протоков и несоблюдение условий экологических разрешений. Предложен штраф 200 крор рупий.

¹⁰ Directorate of Revenue Intelligence, сентябрь 2021: в порту Мундра изъято около 2 988 кг героина, оценочная стоимость около 21 000 крор рупий, партия из Афганистана через иранский порт Бендер-Аббас.

¹¹ Hindenburg Research, январь 2023, Министерство юстиции США, ноябрь 2024: обвинения в отношении Гаутама Адани и других по делу о взятках в солнечной энергетике. Падение капитализации группы более чем на 100 млрд долларов после отчёта 2023 года. Итог: 14 мая 2026 года SEC заключила с Гаутом и Сагаром Адани мировые соглашения по гражданскому делу. 10 августа 2026 года федеральный судья в Нью-Йорке по ходатайству Минюста прекратил уголовное дело по обвинениям в мошенничестве против трёх обвиняемых (CNBC, SEC.gov).

V · КОРПОРАТИВНЫЙ КЕЙС · ПРОВАЛ

Vedanta и Foxconn: как несостоявшийся проект за 19,5 миллиарда долларов стал пособием для инвестора

В сентябре 2022 года две группы объявили о крупнейшей инвестиции в истории Гуджарата. Через десять месяцев совместное предприятие распалось, не заложив ни одного камня. Завод на том же месте построили другие, а история провала стала лучшим пособием для инвестора, который приходит в Индию за льготами.

Источники: Ministry of Electronics and IT · India Semiconductor Mission · Business Standard · Fortune · Tata Electronics · Micron Technology

1 3 сентября 2022 года в Гандинагаре подписали меморандум, который премьер-министр Нарендра Моди назвал историческим. Индийская Vedanta и тайваньская Foxconn объявили, что построят в особом инвестиционном регионе Дхолера под Ахмадабадом завод по производству полупроводников и дисплеев. Проект оценили в 1,54 лакх крор рупий (около 19,5 миллиарда долларов) и пообещали сто тысяч рабочих мест¹. Гуджарат обошёл в борьбе за проект Махараштру, и оппозиция в Махараштре несколько недель требовала объяснений, как штат упустил такую инвестицию.

10 июля 2023 года Foxconn сообщила, что выходит из совместного предприятия. Формулировка была вежливой: стороны «взаимно решили» прекратить проект, а Foxconn «удаляет своё имя» из названия компании². За десять месяцев проект не получил ни одного разрешения, ни одной рупии субсидии и ни одного согласованного технологического партнёра.

Что обещала программа

В декабре 2021 года правительство Индии утвердило полупроводниковую программу (India Semiconductor Mission, ISM) с бюджетом 76 тысяч крор рупий (около 10 миллиардов долларов)³. Условие было беспрецедентным для страны: государство возмещает до 50 процентов капитальных затрат на завод по производству чипов или дисплеев. Штаты добавляли свои 20–25 процентов, так что инвестор мог рассчитывать, что бюджет покроет две трети стоимости проекта.

Такие условия привлекают не только производителей. Они привлекают и тех, кто хочет войти в отрасль, не имея в ней опыта. Vedanta, горнодобывающая и металлургическая группа Анила Агарвала, никогда не работала с полупроводниками. Foxconn, крупнейшая в мире контрактная компания — сборщик электроники, собирает iPhone, но сам чипов не выпускает. Технологию для заво-

да стороны собирались лицензировать у третьей компании, европейской STMicroelectronics.

На этом программа и проект разошлись. Правила ISM требовали технологического партнёра с производственной лицензией на заявленный техпроцесс, 28 нанометров, и партнёр должен был участвовать в проекте капиталом, а не только патентами. Правительство, по словам чиновников, хотело, чтобы STMicro рисковала в проекте собственными деньгами⁴. STMicro не хотела ни вкладывать деньги, ни брать на себя риск завода в стране, где никогда не было фабрик такого уровня. Переговоры зашли в тупик, а без технологического партнёра заявка на субсидию нельзя было даже рассмотреть.

Проблему партнёра без капитала так и не решили, и десять месяцев прошли по одному сценарию: стороны делали заявления, правительство молчало. Vedanta обещала производство через два года и создавала дочерние компании, Гуджарат обещал землю в Дхолере по льготной цене и субсидированную электроэнергию. Заявка в ISM, как выяснилось позже, не соответствовала требованиям программы ни по составу партнёров, ни по уровню технологии. Зимой правительство дало понять, что субсидию в заявленном виде не одобрит. Foxconn искала альтернативу STMicro и вела переговоры с Дели напрямую. Vedanta в это время боролась с долгом холдинговой компании, и рейтинговые агентства прямо писали: проект за 19 миллиардов долларов группе с такой нагрузкой не по силам⁵. В мае 2023 года правительство перезапустило приём заявок по ISM и предложило всем начать сначала. В июле Foxconn вышла. Гуджарат объявил, что ведёт с Foxconn переговоры о самостоятельном проекте, а Vedanta заявила, что найдёт нового партнёра⁶. Ни то, ни другое не состоялось: к 2026 году у Vedanta нет полупроводникового проекта, а Foxconn ограничилась долей в сборочном предприятии с группой HCL в Уттар-Прадеше.

1 Press Information Bureau, Business Standard, 13 сентября 2022: меморандум Vedanta, Foxconn и правительства Гуджарата о заводе полупроводников и дисплеев в Дхолере, инвестиции 1,54 лакх крор рупий (около 19,5 млрд долларов), заявленные 100 тысяч рабочих мест.

2 Business Standard, Fortune, 10–11 июля 2023: Foxconn объявила о выходе из совместного предприятия, стороны «взаимно» решили прекратить проект, Foxconn удаляет своё имя из названия компании.

3 Press Information Bureau, 15 декабря 2021: программа развития полупроводниковой и дисплейной промышленности с бюджетом 76 000 крор рупий. Фискальная поддержка до 50 % проектной стоимости для заводов по производству чипов и дисплеев.

4 DailyO, Business Standard, июль 2023: правительство требовало, чтобы технологический партнёр STMicroelectronics участвовал в проекте капиталом. Заявке требовалась производственная лицензия на техпроцесс 28 нм. Запрос субсидии отклонён.

5 Business Standard, 13 июля 2023 (со ссылкой на отчёт рейтингового агентства): выход Foxconn негативен для кредитного профиля Vedanta. Долговая нагрузка холдинга Vedanta Resources.

Поучительнее самого провала то, что произошло на том же месте после него. В феврале 2024 года правительство одобрило три проекта по ISM, и первым стал завод Tata Electronics в той же Дхолере, в партнёрстве с тайваньской PSMC (Powerchip Semiconductor Manufacturing Corporation)⁷. Проект стоит 91 тысячу крор рупий (около 11 миллиардов долларов) и рассчитан на 50 тысяч пластин в месяц по техпроцессам от 28 до 110 нанометров. Это — зрелые техпроцессы, далёкие от передовых, и именно поэтому проект реалистичен, в отличие от заявки Vedanta.

Отличие от проекта Vedanta очевидно. У Tata полустарая история, собственный сборочный бизнес в электронике и нет долговой проблемы. PSMC сама производит чипы на собственных фабриках на Тайване, передаёт технологию по договору и участвует в наладке производства. Программа получила именно то, чего требовала: заявителя с деньгами и партнёра с технологией. К осени 2026 года строительство прошло половину пути, идёт монтаж чистых помещений, а пробное производство Tata наметила на декабрь 2026 года⁸.

Хроника десяти месяцев

ТАЙМЛАЙН · ДХОЛЕРА, 2022–2026



Сроки говорят сами за себя. Между объявлением и распадом прошло десять месяцев, до одобрения проекта Tata на том же месте прошло восемнадцать, а от одобрения Micron до открытия завода тридцать два месяца. В Индии проект, у которого всё в порядке, занимает три года. У Vedanta и Foxconn не набралось и года.

Дхолера, где должен был стоять завод Vedanta, стала полупроводниковым кластером и без этого проекта.

- ⁶ Business Today, 12 июля 2023: переговоры Гуджарата с Foxconn и поиск партнёра Vedanta. Статус на 2026 год: у Vedanta одобренного полупроводникового проекта нет (Business Standard). Foxconn участвует в СП с HCL (India Chip Pvt Ltd), сборочно-тестовый завод (OSAT) за 3 706 крор рупий в Джеваре, Уттар-Прадеш, одобрен кабинетом в мае 2025 года, первый камень заложен 21 февраля 2026 года, запуск ожидается в 2027 году (PIB, HCL).
- ⁷ Tata Electronics, Tata Group, февраль–март 2024: завод в Дхолере в партнёрстве с PSMC, инвестиции до 91 000 крор рупий, 50 000 пластин в месяц, техпроцессы 28/40/55/90/110 нм, свыше 20 000 рабочих мест. Соглашение о передаче технологии подписано в 2024 году.
- ⁸ Blitz India Media, отраслевые публикации, 2026: строительство завода Tata–PSMC прошло половину пути, идёт монтаж чистых помещений, пробное производство намечено на декабрь 2026 года.

Второй проект оказался ещё быстрее. Американская Micron Technology в июне 2023 года, за месяц до выхода Foxconn, получила одобрение на завод по сборке и тестированию микросхем в Сананде под Ахмадабадом. Проект стоил 2,75 миллиарда долларов, половину из них возмещал Центр, ещё 20 процентов возмещал штат. 28 февраля 2026 года завод открыли, и это — первое работающее полупроводниковое предприятие программы⁹. Рядом в марте 2026 года заработала сборочная фабрика индийской Kaynes. К маю 2026 года программа одобрила 13 проектов в семи штатах на сумму свыше 21 миллиарда долларов¹⁰. Провал одной заявки программу не остановил, и конкурс за место в ней вполне реальный.

Чему учит провал

Половинное возмещение капитальных затрат выглядит как подарок, но у подарка есть условия, и написаны они для того, чтобы отсеять тех, кто приходит только за деньгами. ISM требовала технологического партнёра с капиталом, подтверждённого техпроцесса и финансовой устойчивости заявителя. Vedanta и Foxconn не соответствовали ни одному из трёх пунктов, и в субсидии им отказали. Инвестору, который изучает индийскую програм-

му льгот, стоит начинать с раздела о допуске, а размер возмещения оставить на потом. И первый вопрос там будет о том, кто в проекте владеет технологией и готов ли поставить на неё капитал. Если ответ «лицензируем у третьей стороны», программа, скорее всего, откажет, а партнёр уйдёт раньше, чем придёт отказ.

С партнёрством вышло по правилу, которое подтверждает каждый технологический альянс в Индии: он распадается, когда ни одна из сторон не готова вложить своё. Здесь это произошло в чистом виде. Горнодобывающая группа принесла амбиции, сборщик принёс имя, а технологию оба ждали от третьего участника, который не хотел рисковать. Государство отказалось финансировать конструкцию, в которой никто не владеет ключевым активом.

Гуджарат выиграл проект у Махараштры, потерял его и всё равно получил кластер, и это — отдельный урок о штатах. Штат с готовой землёй, электроэнергией и практикой работы с крупным инвестором получает следующего заявителя, даже если первый ушёл. Штат стоит выбирать по тому, что он уже построил, а не по тому, что обещает конкретно вам: обещания Vedanta получила ровно такие же, как позже — Tata.

⁹ Micron Technology, Press Information Bureau: завод АТМР в Сананде стоимостью 2,75 млрд долларов одобрен в июне 2023 года (50 % от Центра, 20 % от штата). Открыт премьер-министром 28 февраля 2026 года. Фабрика Kaynes Semicon в Сананде открыта 31 марта 2026 года.

¹⁰ India Semiconductor Mission, Insightful Post, май 2026: по программе одобрено 13 проектов в семи штатах на сумму свыше 21 млрд долларов, включая один завод по производству логических микросхем и несколько сборочных предприятий.

Tata Boeing: сделка, после которой поставки боевых вертолётов Apache для армии США зависят от Индии

Каждый боевой вертолёт AH-64 Apache, будь он для армии США, Польши или Индии, в последние годы начинается с фюзеляжа из Теланганы. Американская корпорация за десять лет перенесла в Индию производство, которого нет больше нигде, и сделала это через совместное предприятие с семейной группой. Опыт применим к любому иностранному производителю.

Источники: Boeing · Tata Advanced Systems · Tata Boeing Aerospace · US Embassy in India · Deccan Chronicle · Gulf News

В цехе под Хайдарабадом нет ни одного вертолёт, зато есть четыреста фюзеляжей, которые отсюда ушли. Четырёхсотый отгрузили в сентябре 2026 года¹. Первые триста заняли семь лет, следующие сто — всего восемнадцать месяцев. Завод Tata Boeing Aerospace площадью 52 тысячи квадратных метров стоит в аэрокосмической зоне Адидатла. Сегодня это единственное в мире место, где собирают фюзеляжи AH-64 Apache, самого массового ударного вертолёт планеты². Boeing закрыла эту линию в городе Меса, штат Аризона, и передала её Индии целиком.

Российский читатель привык слышать о локализации как о требовании индийского заказчика. Здесь её выбрала сама корпорация, без всякого требования, потому что так вышло дешевле и надёжнее.

Как это началось

Boeing и Tata Advanced Systems, аэрокосмическое подразделение группы Tata, объявили о совместном предприятии в 2015 году и зарегистрировали его в 2016-м. Boeing получила 51 процент, Tata — 49 процентов³. Завод в Хайдарабаде открыли в марте 2018 года, и уже в мае с него ушёл первый фюзеляж. На старте площадь составляла 14 тысяч квадратных метров, а штат — около 350 человек. К 2026 году площадь выросла почти вчетверо, а штат превысил 750 инженеров и техников¹.

От большинства оборонных локализаций в Индии этот проект отличает то, что он не был привязан

к индийскому заказу. Индия купила 22 вертолёт Apache для ВВС в 2015 году и ещё шесть для армии в 2020-м, но эти машины собирали в США. Хайдарабадский завод с первого дня работал на глобальную цепочку Boeing, а не на индийский контракт⁴. Фюзеляжи из Теланганы уходили в Аризону, где к ним добавляли двигатели, редуктор, авионику и вооружение для армии США, Великобритании, Нидерландов, Египта и других заказчиков.

Второе отличие касается выбора партнёра. Boeing могла открыть в Индии собственный завод: закон разрешает стопроцентное иностранное владение в оборонном производстве по согласованию с правительством. Корпорация выбрала совместное предприятие с Tata, потому что покупала доступ: к разрешениям, к сети из сотни малых поставщиков, к инженерам, которых Tata уже обучала для Lockheed Martin и Sikorsky. И к репутации группы в правительстве. Земля и цех к этому доступу прилагались.

Что произошло за десять лет

Первые годы завод делал одно изделие. В фюзеляже Apache около двух тысяч деталей и тысячи заклёпок, а допуски в военной авиации строгие, поэтому обучение людей и сертификация каждого процесса заняли больше времени, чем строительство завода. Boeing присылала инженеров из Аризоны, Tata отправляла своих в США. Технологию передавали через людей, а документы шли следом.

¹ Tata Boeing Aerospace, 7 сентября 2026 (The Hans India, Free Press Journal): отгружен 400-й фюзеляж AH-64E Apache. Площадь завода 52 000 кв. м, свыше 750 инженеров и техников. 300-й фюзеляж отгружен в феврале 2025 года. При открытии в марте 2018 года площадь составляла 14 000 кв. м при 350 сотрудниках (Tata, Boeing India), расширение площадки подтверждено компаниями.

² Deccan Chronicle, Bizz Buzz, февраль 2025: завод является единственным в мире поставщиком фюзеляжей Apache для всех заказчиков, включая армию США. Свыше 90 % деталей производится в Индии при участии более 100 малых и средних предприятий.

³ Tata Advanced Systems, Boeing India: совместное предприятие объявлено в 2015 году, зарегистрировано в 2016 году, доли 51 % у Boeing и 49 % у Tata. Завод в Адидатле открыт 1 марта 2018 года. Первый фюзеляж поставлен в мае 2018 года (Tata.com).

⁴ Ministry of Defence (India): контракт на 22 вертолёт AH-64E для ВВС Индии подписан в 2015 году. Шесть машин для армии Индии заказаны в 2020 году и поставлены в 2025 году.

Дальше начался переход от сборки из привозных деталей к локальной цепочке. Сегодня индийские предприятия производят более 90 процентов деталей фюзеляжа Apache, и в цепочке участвуют свыше ста малых и средних компаний². Хайдарабад, Бангалор и Нашик поставляют механообработку, крепёж, кабельные жгуты и композитные элементы. Boeing закупает в Индии у более чем 300 поставщиков на сумму свыше 1,25 миллиарда долларов в год, и хайдарабадский завод стал центром этой сети⁵.

На третьем этапе расширили линейку. В 2021 году на том же заводе открыли линию вертикальных стабилизаторов для Boeing 737, самого массового гражданского самолёта корпорации, и это первый гражданский аэроструктурный продукт Tata Boeing⁶. Изделие для гражданского рынка требует иной сертификации, чем военное, так что его появление означало: завод прошёл квалификацию по обоим направлениям.

Из Аризоны в Хайдарабад переехала единственная точка производства фюзеляжей Apache: поставки вертолётов армии США теперь зависят от Индии.

Почему это заняло десять лет

Семь лет до трёхсотого фюзеляжа покажутся медленным темпом тому, кто сравнивает индийские проекты с китайскими. На деле темп отражает устройство отрасли. Авиастроение работает по сертификатам: каждый процесс, от анодирования до контроля заклёпочных швов, одобряют заказчик и регулятор, и переход от одного одобренного поставщика к другому занимает годы в любой стране. Bharat Forge, крупнейший кузнечный концерн Индии, потратил

на вход в аэрокосмическую отрасль больше десяти лет по той же причине: заказчики сертифицировали каждую поковку заново.

Индия добавила к этому свои задержки.

Оборонная продукция требует лицензии Департамента промышленной политики. Для экспорта из Индии нужно разрешение на каждую партию. А зона Адидатла в 2016 году была полем с обещанной, но не построенной инфраструктурой.

Эту часть взяла на себя Tata, и именно в ней ценность местного партнёра: иностранная корпорация с собственным заводом решала бы те же вопросы дольше и без гарантии результата.

Кластер, который вырос вокруг

Хайдарабадский проект не остался единичным. Tata Advanced Systems в той же зоне собирает хвостовое оперение для военно-транспортных C-130J Lockheed Martin и кабины вертолётов S-92 Sikorsky. По соглашению с Dassault от июня 2025 года здесь же будут делать фюзеляжи для истребителей Rafale⁷. В Вадодаде, в Гуджарате, Tata вместе с Airbus строит линию окончательной сборки транспортных самолётов C295, и первый из них BBC Индии должны получить в 2026 году⁸. Boeing отдельно открыла в Бангалоре в январе 2024 года собственный инженерный центр за 200 миллионов долларов, крупнейший за пределами США⁹. Корпорация переносит в Индию не только сборку, но и инженерные разработки, и это значит, что кластер закрепился. Для поставщика деталей это означает несколько заказчиков в одной зоне вместо одного, и квалификация, пройденная у Tata Boeing, становится аргументом в разговоре с остальными.

⁵ Boeing India, 2025: закупки у более чем 300 индийских поставщиков на 1,25 млрд долларов в год (около 70 % закупок приходится на производство, свыше четверти поставщиков относятся к МСП). Рост с 250 млн долларов десятилетием ранее.

⁶ Gulf News, февраль 2021: на заводе в Хайдарабаде открыта линия вертикальных стабилизаторов для Boeing 737.

⁷ Tata Advanced Systems, All India Radio, 5 июня 2025: соглашение с Dassault Aviation о производстве фюзеляжей Rafale в Хайдарабаде. Производство оперения C-130J и кабин S-92 на тех же площадках.

⁸ Gulf News, Tata Advanced Systems: линия окончательной сборки Airbus C295 в Вадодаде, первый самолёт индийской сборки к передаче в 2026 году.

⁹ Boeing, январь 2024: инженерно-технологический центр в Бангалоре площадью 43 акра стоимостью 1 600 крор рупий (около 200 млн долларов), крупнейший объект Boeing за пределами США.

Телангану за пределами Индии знают в основном по Хайдарабаду и фармацевтике. Аэрокосмический кластер вырос здесь за десять лет на одном решении правительства штата: выделить землю под специализированную зону и подвести к ней инфраструктуру. Сегодня в Адидатле и соседних зонах работают GE Aerospace, Safran, Pratt & Whitney, Collins Aerospace и десятки индийских поставщиков, и штат стал вторым после Карнатаки аэрокосмическим центром страны.

Что применимо к другим

Кейс Tata Boeing редок для Индии: локализацию никто не ставил условием сделки, корпорация выбрала её из экономических соображений. Тем важнее, что из него может вынести иностранный производитель.

Совместное предприятие с сильной индийской группой оказалось быстрее собственного завода, и закон здесь ни при чём: Tata выиграла доступ к разрешениям, поставщикам и кадрам. Boeing взяла контроль в 51 процент и от-

дала партнёру операционную работу, удержав технологию и не потратив годы на инфраструктуру.

Экономику проекта сделала локализация деталей, а не только сборки. Более 90 процентов деталей фюзеляжа сегодня делают в Индии, и это результат десяти лет работы с сотней малых поставщиков. Именно этот слой сделал перенос линии из Аризоны оправданным. Компания, которая переносит в Индию только финальную сборку, а детали везёт из дома, экономит мало и рискует много.

Boeing семь лет делала в Хайдарабаде один фюзеляж, прежде чем добавить второй продукт. Линейку расширили после того, как завод доказал квалификацию, а не одновременно с ней. Российские машиностроители, которые обсуждают локализацию в Индии, обычно начинают с вопроса о доле иностранного участия и лицензиях. Кейс Tata Boeing показывает, что доля участия — вопрос второстепенный, а решают партнёр и терпение: десять лет и один продукт. Тот, кто хочет за два года и с пятью изделиями, получит стенд на выставке вместо завода.

VII · БИЗНЕС-ДИНАСТИИ · МАХАРАШТРА

Godrej: как разделить бизнес на 6 миллиардов долларов без суда

Весной 2024 года одна из старейших промышленных семей Индии разделила группу с оборотом свыше 6 миллиардов долларов между двумя ветвями. Без суда, без падения котировок и с отдельным соглашением о том, кто и на чём может писать фамилию. Тем, кто подписывал договоры с «Godrej», теперь важно знать, с какой из двух семей они имеют дело.

Источники: Godrej Industries · Godrej Enterprises Group · Business Standard · Business Today · Outlook Business · Storyboard18

3 0 апреля 2024 года две ветви семьи Годредж опубликовали совместное заявление о разделе группы, основанной в 1897 году. Ади Годредж, 82 года, и его брат Надир, 73 года, получили Godrej Industries Group с пятью биржевыми компаниями. Их двоюродные брат и сестра, Джамшид Годредж, 75 лет, и Смиита Годредж Кришна, 74 года, получили небиржевую Godrej & Боусе с дочерними обществами. К ней отошёл и земельный банк, включая участок в мумбайском Вихроли¹. Причину раздела семья назвала коротко и без подробностей.

Раздел текстильной династии Мафатлал шёл через суды и обнулил стоимость активов. Раздел Godrej стал противоположным примером, и не только потому, что прошёл мирно. Он показывает, как в индийской группе устроена собственность на самом деле и почему контрагенту важно знать, с какой из двух семей он теперь имеет дело.

Что делили

Совокупная выручка группы за 2025/26 финансовый год (индийский финансовый год длится с апреля по март) составила около 56 тысяч крор рупий, порядка 6,4 миллиарда долларов, а капитализация биржевой части на момент раздела составляла около 20 миллиардов². Конгломерат делает всё, от мыла и репеллентов до холодильников, стальной мебели, ракетных двигателей и жилых кварталов. Начиналось всё в 1897 году с производства замков в Бомбее. Годреджи, как Тата и Вадиа, принадлежат к парсам, потомкам персидских зороастрийцев.

Структура была двухслойной, и это принципиально. Первый слой представляла Godrej & Боусе, материнская компания, созданная в 1897 году, которая никогда

не выходила на биржу и остаётся закрытым семейным обществом. В ней бытовая техника, мебель, замки, машиностроение, оборонная и космическая продукция Godrej Aerospace и, главное, земля. Участок свыше 3 400 акров (около 1 400 гектаров) в Вихроли на востоке Мумбаи считается одним из крупнейших частных земельных владений среди мегаполисов мира. Оценки доходов до одного лакх крор рупий, около 11 миллиардов долларов³.

Второй слой образуют биржевые компании, выросшие из Godrej Industries. Это Godrej Consumer Products с мылом Cinthol и репеллентами Good Knight, Godrej Properties, один из крупнейших девелоперов страны, Godrej Agrovet в агробизнесе и Astec LifeSciences в агрохимии. Ветвь Ади и Надира управляла этим слоем, а ветвь Джамшида — Godrej & Боусе. Но слои владели друг другом через перекрёстные пакеты, и ни одно стратегическое решение нельзя было принять без второй ветви.

Как разделили

Соглашение, о котором семья уведомила биржи, закрывает то, на чём обычно рушатся семейные разделы: активы, бренд и землю⁴.

Активы разошлись по существующим линиям управления. Ади и Надир вышли из капитала Godrej & Боусе, семья Джамшида постепенно выходит из биржевых компаний. Переходный период растянут на годы, чтобы продажи пакетов не обрушили котировки. Преемственность семья закрепила сразу: Пироджша Годредж, сын Ади, возглавляет Godrej Industries Group с 2026 года, Нирика Холкар, дочь Смиты, входит в руководство Godrej Enterprises Group¹.

¹ Business Standard, Business Today, 30 апреля – 2 мая 2024: совместное заявление семьи Годредж о разделе группы. Ади и Надир Годредж получают Godrej Industries Group с пятью биржевыми компаниями, Джамшид Годредж и Смиита Годредж Кришна получают Godrej & Боусе и земельный банк. Пироджша Годредж возглавляет Godrej Industries Group с 2026 года, Нирика Холкар входит в руководство Godrej Enterprises Group. Реакция рынка 2 мая 2024 года: Godrej Consumer и Godrej Agrovet выросли до 3 %, Godrej Industries и Godrej Properties снизились на 4–9 % (Business Standard, Business Today).

² Выручка за 2025/26 ф. г.: биржевые компании Godrej Industries Group — 34 894 крор рупий (Godrej Consumer — 15 444, Godrej Agrovet — 10 339, Godrej Properties — 8 411 крор). Godrej & Боусе — 21 407 крор (+10,5 %). Совокупно около 56 300 крор рупий, порядка 6,4 млрд долларов. Капитализация биржевых компаний на момент раздела составляла около 20 млрд долларов (Gulf News, 2024).

³ Business Today, Business Standard, 1 мая 2024: Godrej & Боусе и Godrej Properties продолжают меморандумы о застройке земли в Вихроли. Участок свыше 3 400 акров, оценка — около 1 лакх крор рупий.

⁴ Storyboard18, уведомление на биржи, май 2024: соглашение о разделе охватывает вопросы роялти, использования бренда и развития земельного банка.

Самым тонким вопросом оказался бренд. Представьте вывеску «Godrej» на холодильнике и на жилом комплексе: это фамилия, и запретить одной из ветвей ею пользоваться невозможно. Стороны договорились иначе. Обе группы сохраняют имя, но обязаны различать логотипы, а по отраслям право на бренд получает та группа, которая в этой отрасли работает. Семья Джамшида получила исключительное право на имя «Godrej» в девелопменте и аренде земли, которой владела на 1 января 2024 года, включая Вихроли. Семья Ади сохранила бренд в потребительских товарах, агробизнесе и как девелопер-подрядчик на землях кузенов⁵. Godrej Enterprises Group представила новый логотип в 2025 году.

Земля осталась в старой схеме. Godrej & Boyce по-прежнему владеет Вихроли, а Godrej Properties, теперь компания другой семьи, продолжает застраивать эти участки по меморандумам, которые стороны заключают по мере необходимости³. Две семьи разделили собственность, но сохранили совместный бизнес там, где он приносит обоим больше, чем принёс бы раздел.

Раздел начали готовить до конфликта. Переговоры шли несколько лет, пока обе ветви ещё общались, и завершились, когда старшему поколению было за семьдесят, а преемники уже работали в бизнесе. Раздел, отложенный до смерти патриарха, превращается в спор наследников. Раздел при живых основателях остаётся деловой сделкой.

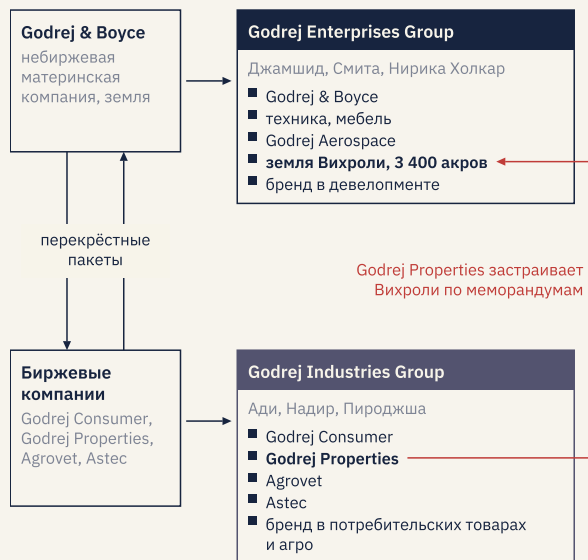
Управление к тому времени уже было разделено. Ветвь Джамшида двадцать лет руководила Godrej & Boyce, а ветвь Ади — биржевыми компаниями. Делили только права собственности, а работа осталась у тех, кто её вёл, и для менеджмента, поставщиков и покупателей ничего не изменилось.

Вопрос бренда семья решила заранее. Именно из-за имени распадалась многие индийские группы: наследники годами судятся за право называться «настоящими». Соглашение о разделении права на имя по отраслям и различении логотипов сняло эту тему до того, как она возникла.

СХЕМА · GODREJ ДО И ПОСЛЕ РАЗДЕЛА

ДО 2024

ПОСЛЕ РАЗДЕЛА · 2024



Рынок разобрал сделку по частям: в день объявления акции Godrej Consumer и Godrej Agrovvet выросли, а Godrej Properties и Godrej Industries пропали. Инвесторы поняли, кому досталась земля.

Почему получилось у Godrej и не получилось у других

Что раздел значит для контрагента

Для компании, которая работает с «Godrej», раздел меняет три вещи: контрагента, точку входа для переговоров по космической тематике и порядок работы с землёй.

⁵ Storyboard18, 2024: семья Джамшида и Смиты получает исключительное право на имя и бренд Godrej в девелопменте и аренде принадлежащих ей земель по состоянию на 1 января 2024 года, включая Вихроли. Семья Ади и Надира сохраняет право на бренд как девелопер-подрядчик на этих землях. Обе группы обязаны различать логотипы.

Контрагент. Договор с Godrej & Boyce на поставку оборудования для мебельного завода и договор с Godrej Consumer на дистрибуцию мыла теперь заключают группы разных семей. У них нет общего казначейства, общего совета и общей ответственности. Гарантия одной группы не распространяется на другую.

Космос. Godrej Aerospace производит для Индийской организации космических исследований (ISRO) двигатели ракет PSLV и GSLV и узлы для BrahMos⁶. Частные космические стартапы вроде Skyroot пришли в эту цепочку гораздо позже. Теперь Godrej Aerospace принадлежит группе Джамшида, и переговоры с поставщиками компонентов для индийской космической отрасли ведёт группа в Вихроли, а не Godrej Industries.

Земля. Тот, кто арендует площади в Вихроли или участвует в проектах Godrej Properties, имеет дело сразу с обеими семьями: собственник участка один, застройщик другой. Договоры стоит проверять на то, чья подпись под каким обязательством.

Урок для тех, кто выбирает партнёра

Индийский конгломерат устроен как семья, и собственность в нём повторяет структуру родства. Раздел Godrej показал, что такие структуры можно перестраивать без потерь, если делать это вовремя и с готовыми правилами для бренда и земли. Но он же показал, что «группа», с которой подписан меморандум, через год может оказаться двумя группами с разными интересами.

Проверка индийского партнёра поэтому начинается с генеалогии: сколько ветвей в семье, кто из них управляет какой компанией и был ли между ними раздел. Ответ на эти вопросы обычно объясняет больше, чем годовой отчёт. А в договор стоит вписывать не название группы, а конкретное юридическое лицо и семью, которая его контролирует, с правом пересмотра условий при смене контроля. Godrej разделились мирно, но следующий раздел, с которым столкнётся ваш контрагент, может пройти иначе.

⁶ Godrej Aerospace (Godrej & Boyce): свыше четырёх десятилетий сотрудничества с ISRO, производство жидкостных двигателей Vikas для PSLV, GSLV и LVM3, участие в изготовлении криогенного двигателя CE20, спутниковых двигателей малой тяги и антенных систем. Участие в миссиях Chandrayaan и Mangalyaan. Узлы для ракет BrahMos (Raksha Anirveda, Business Standard, сентябрь 2026).

VIII · ИНСТИТУТЫ · ПОРТФЕЛЬ МИНИСТРА

Портфель министра портов, судоходства и водных путей

Бывший главный министр Ассама, штата без выхода к морю, пятый год руководит ведомством, от которого зависят Мормугао, Мундра и каждый контейнер на пути в Индию. Разбираем, чем распоряжается министерство, что оно изменило в 2025 году и где его решения касаются импортёра, экспортёра и судостроителя.

Источники: Ministry of Ports, Shipping and Waterways · Press Information Bureau · Sagarmala Programme · Business Standard · Tribune India

В № 03 мы разбирали портфель министра связи Джьотирадтити Синдхи, потомка маратхских правителей Гвалиора, который решает, когда в Индии заработает Starlink. Портфель, о котором речь сейчас, принадлежит человеку с противоположной биографией. Сарбананда Соновал родился в Ассаме, на северо-востоке страны, в тысяче километров от ближайшего порта, и был главным министром этого штата. В июле 2021 года он возглавил Министерство портов, судоходства и водных путей¹. К 2026 году он руководит ведомством пятый год подряд, пережив выборы 2024 года и перестановки в кабинете, и для индийского министерства такая преемственность сама по себе редкость.

Бюджет у ведомства невелик, зато через море идёт около 95 процентов внешней торговли Индии по объёму и около 70 процентов по стоимости². Под индийским флагом при этом ходит лишь 5–7 процентов этих грузов. Эта пропорция и составляет главную проблему портфеля, а весной 2026 года Ормузский кризис показал, во что она обходится. Всё, что описано в этом номере, от угля в Мормугао до контейнеров в Мундре, существует в рамках, которые задаёт это министерство.

Чем распоряжается министерство

Министерству подчинены двенадцать больших портов, от Кандлы на западе до Калькутты на востоке, включая Мормугао. Каждым управляет собственная портовая администрация, а министерство назначает их председателей и утверждает капитальные планы. В 2025/26 финансовом году (индийский финансовый год длится с апреля по март) большие порты перевалили 915 миллионов тонн, на 7 процентов больше, чем годом ранее. Вместе с малыми портами штатов, к которым относится и Мундра, общий оборот страны превышает 1,6 миллиарда тонн³.

Министерство отвечает и за торговый флот со всем, что с ним связано: регистрацию судов под индийским флагом, работу Генеральной дирекции судоходства как регулятора и Индийский морской университет. Сюда же входит государственная судоходная компания Shipping Corporation of India, которую министерство несколько лет пыталось приватизировать. Под индийским флагом ходит около 1 600 судов, но перевозят они малую часть внешнеторговых грузов страны. Остальное везут иностранные линии, и фрахт, который уходит за рубеж, отрасль оценивает в 75 миллиардов долларов в год⁴.

Третья сфера ответственности охватывает внутренние водные пути: Ганг, Брахмапутру, каналы Кералы и Гоа. Это единственная часть портфеля, связанная с родным штатом министра, и Соновал уделяет ей заметно больше внимания, чем предшественники. Грузооборот по рекам вырос за пять лет более чем вдвое, хотя в абсолютных цифрах остаётся малым.

Что министерство изменило в 2025 году

2025 год принёс отрасли четыре новых закона и пакет поддержки на 8 миллиардов долларов. Летом парламент заменил колониальное морское право. Закон об индийских портах 2025 года пришёл на смену закону 1908 года, а Закон о торговом судоходстве 2025 года заменил закон 1958 года. К ним добавились новые законы о коносаментах и о каботаже⁵. Закон о портах действует с 1 апреля 2026 года. Он же закрепил в законе статус Совета по морскому развитию штатов (Maritime State Development Council), который с 1997 года существовал лишь как ведомственный орган. Это закрепило гуджаратскую модель, знакомую по статье о Мундре: штаты остаются хозяевами малых портов, но получают общие правила и общую систему споров.

5 Indian Ports Act 2025 (№ 27 от 2025 года) принят Лок Сабхой 12 августа и Раджья Сабхой 18 августа 2025 года, подписан президентом 21 августа, вступил в силу 1 апреля 2026 года. Merchant Shipping Act 2025 (№ 24) подписан 18 августа 2025 года, вводится по уведомлению. Bills of Lading Act 2025 и Carriage of Goods by Sea Act 2025 действуют с 10 сентября 2025 года. Coastal Shipping Act 2025 (№ 20) принят в августе 2025 года. Закон о портах дал статус закона Совету по морскому развитию штатов (Maritime State Development Council), который работал как ведомственный орган с мая 1997 года.

1 Ministry of Ports, Shipping and Waterways: Сарбананда Соновал, министр с 7 июля 2021 года, ранее главный министр Ассамы (2016–2021). Государственный министр Шантану Тхакур (с 8 июля 2021 года). Перестановок по ведомству на сентябрь 2026 года не зафиксировано.

2 Ministry of Ports, Shipping and Waterways, Sagarmala: около 95 % внешней торговли Индии по объёму и около 70 % по стоимости идёт морем.

3 Press Information Bureau, 5 апреля 2026: 12 больших портов перевалили 915,17 млн тонн в 2025/26 ф.г. (+7,06 %, план 904 млн). В 2024/25 ф.г. около 855 млн тонн. Крупнейшие: Диндаял (Кандла) 160,11 млн, Парадип 156,45 млн, Джавахарлал Неру 102,01 млн тонн.

4 Directorate General of Shipping, Maritime Gateway, 2025: около 1 600 судов под индийским флагом общим тоннажем 14 млн GT (около 2 % мирового). Расходы на фрахт иностранных судов около 75 млрд долларов в год. В 2025 году Maersk, CMA CGM и MSC начали перевод части судов под индийский флаг, цель правительства: 300 судов к 2030 году. Доля индийского флага в перевозке внешнеторговых грузов 5–7 % (отраслевая оценка).

24 сентября 2025 года кабинет утвердил пакет поддержки судостроения на 69 725 крор рупий, около 8 миллиардов долларов⁶. Государство возмещает верфям часть стоимости построенного судна, и эту схему продлили до 2036 года. Фонд морского развития предоставляет долгосрочное финансирование и субсидирует ставки. Государство держит в нём меньше половины. Отдельная схема оплачивает новые верфи и должна довести мощности отрасли до 4,5 миллиона брутто-тонн в год. За несколько дней до этого правительство присвоило статус инфраструктуры крупным судам под индийским флагом и судам индийской постройки. Банки теперь могут кредитовать их надолго и по льготным ставкам⁶.

Для Goa Shipyard из Васко это первый за много лет шанс выйти за пределы военного заказа, а для иностранного поставщика судового оборудования — появление в Индии платёжеспособного гражданского заказчика, которого прежде не было. Обращаться с этим нужно не в министерство, а к верфям, которые будут строить по новым схемам: к государственным Cochin Shipyard, Goa Shipyard и Hindustan Shipyard и к частной верфи Larsen & Toubro в Каттупалли под Ченнаи. Заявку на субсидию подаёт верфь, и поставщик оборудования попадает в проект через её спецификацию.

СХЕМА · ПАКЕТ СУДОСТРОЕНИЯ 2025: 69 725 КРОР

КРОР РУПИЙ

69 725 весь пакет, 24 сентября 2025



СТАТУС ИНФРАСТРУКТУРЫ · 19 СЕНТЯБРЯ 2025

суда от 10 000 GT под индийским флагом и от 1 500 GT индийской постройки

Sagarmala: десять лет и 845 проектов

Флагманская программа министерства под названием Sagarmala («морская гирлянда») стартовала в 2015 году. Порт в ней рассматривается как узел, связанный с промышленностью и внутренними регионами. В программе около 845 проектов на 6,06 лакх крор рупий (около 69 миллиардов долларов), от углубления каналов до промышленных кластеров при портах⁷. К весне 2026 года министерство завершило 315 из них на 1,57 лакх крор (около 18 миллиардов долларов), примерно четверть суммы. Четверть за десять лет: на такой темп стоит закладываться в любом припортовом проекте.

Строительство гражданских судов в Индии после пакета 2025 года впервые стало коммерчески осмысленным, и государство прямо говорит о поиске иностранных технологических партнёров для новых верфей. Российское судостроение в Индии знают по фрегатам и подводным лодкам. Здесь оно может оказаться востребованным в гражданском сегменте, от буксиров до речных судов для Ганга и Брахмапутры.

⁶ Press Information Bureau, Business Standard, 24 сентября 2025: пакет 69 725 крор рупий, Shipbuilding Financial Assistance Scheme продлена до 31 марта 2036 года с бюджетом 24 736 крор, Maritime Development Fund 25 000 крор (инвестиционный фонд 20 000 крор с долей государства 49 % и фонд субсидирования ставок 5 000 крор), Shipbuilding Development Scheme 19 989 крор с целью 4,5 млн брутто-тонн в год. Статус инфраструктуры для судов от 10 000 GT под индийским флагом и от 1 500 GT индийской постройки уведомлён 19 сентября 2025 года.

⁷ Sagarmala Programme, PIB, 11 апреля 2026: около 845 проектов на 6,06 лакх крор рупий. На 24 марта 2026 года завершено 315 проектов на 1,57 лакх крор (около 26 % суммы), 210 в реализации, 320 в планировании. Введено свыше 400 млн тонн новых портовых мощностей.

Из Sagarmala выросли и самые крупные решения последних лет. Порт Вадхаван к северу от Мумбаи за 76 тысяч крор рупий (около 9 миллиардов долларов) кабинет утвердил в июне 2024 года, чтобы войти в десятку крупнейших портов мира и разгрузить Джавахарлал Неру⁸. Траншипмент-порт в заливе Галатея на Большом Никобаре задуман как ответ Коломбо и Сингапуру. Оба проекта государственные по решению и частные по исполнению: строить их будут концессионеры, как в Мундре. Долгосрочную рамку задают документы Maritime India Vision 2030 и Amrit Kaal Vision 2047⁹. Среди целей — 10 миллиардов тонн портовых мощностей, вход в десятку судостроительных стран к 2030 году и в пятёрку к 2047-му, кратный рост доли индийского флага в перевозках собственных грузов. Цифры амбициозны, но сама привычка планировать на двадцать лет вперёд отличает это министерство от большинства индийских ведомств.

Где министерство касается вашего бизнеса

Тарифы больших портов после закона 2021 года устанавливают сами портовые советы, но министерство сохраняет право вмешаться, и от него зависит, останутся ли государственные порты дешевле частных. Перевозка между индийскими портами по общему правилу закрыта для иностранных судов, поэтому импортёру приходится везти груз до конечного порта напрямую. С 2018 года действуют послабления для перевалочных контейнеров. Закон о каботаже 2025 года заново

определил, какие иностранные суда и по какой лицензии министерство пустит на внутренние маршруты¹¹. От того, как оно применит этот закон, зависит, можно ли будет выгрузить контейнер в Мундре и довезти его до Гоа морем. Единая платформа для документов, которую министерство внедряет вместе с таможней, определяет, сколько дней груз стоит в порту.

Граница полномочий важна и тем, кто строит собственную инфраструктуру. Малым портом, причалом или терминалом занимаются штат и его морской совет. Большими портами и всем, что касается флага, регистрации и безопасности, управляет Дели. Закон 2025 года провёл эту границу заново, и договариваться теперь нужно с двумя уровнями сразу.

Что происходит сейчас

Весной 2026 года министерство оказалось в центре незапланированного события. Обострение в Ормузском проливе поставило под угрозу поставки нефти и удобрений, и Соновал провёл межведомственное совещание на тему зависимости страны от иностранного тоннажа. По его итогам министерство представило программу пополнения флота на 62 судна в 2026/27 финансовом году стоимостью 51 383 крор рупий (около 5,8 миллиарда долларов)¹⁰. Кризис превратил судостроение из отрасли, которую поддерживают по остаточному принципу, в приоритетную — с деньгами и законами. Первой проверкой станет то, где разместят заказ на 62 судна: на индийских верфях или за рубежом.

8 Press Information Bureau, июнь 2024: порт Вадхаван в Махараштре утверждён кабинетом, стоимость около 76 220 крор рупий. Проект траншипмент-порта в заливе Галатея на Большом Никобаре.

9 Ministry of Ports, Shipping and Waterways: Maritime India Vision 2030. Maritime Amrit Kaal Vision 2047 (представлена в октябре 2023 года): портовые мощности 10 000 млн тонн в год к 2047 году, вход в десятку судостроительных стран к 2030 году и в пятёрку к 2047-му, а также в пятёрку и по утилизации судов. Оценка инвестиций около 80 лакх крор рупий.

10 Ministry of Ports, Shipping and Waterways, апрель 2026: межведомственное совещание по ситуации в Ормузском проливе. План пополнения флота на 62 судна в 2026/27 ф.г. на сумму 51 383 крор рупий.

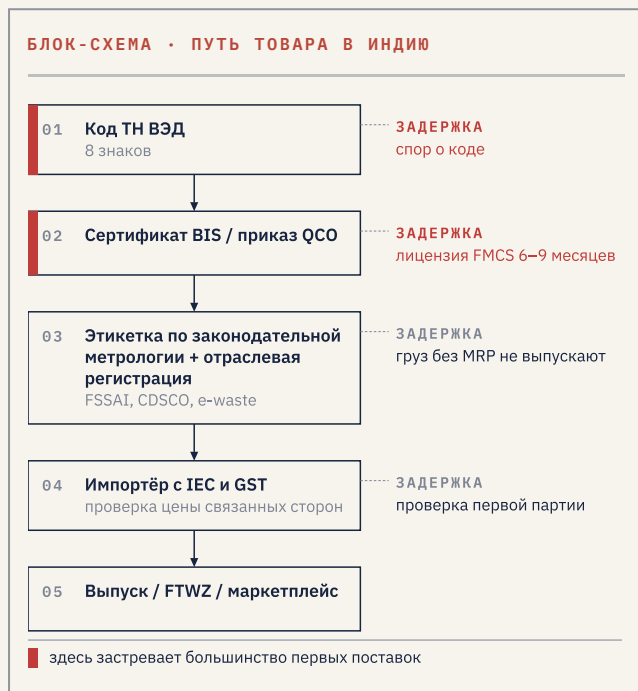
11 Ministry of Ports, Shipping and Waterways: послабления для перевалочных (transshipment) контейнеров действуют с 2018 года. Coastal Shipping Act 2025 (№ 20, август 2025 года) заново определил порядок допуска иностранных судов на внутренние морские маршруты и лицензирования.

Первая поставка в Индию: таможня, BIS, QSO и другие требования

Первая поставка в Индию редко застревает на пошлине. Она может остановиться из-за сертификата, которого нет, этикетки, в которой не хватает строки, или кода, который таможня классифицировала иначе. Мы разбираем путь товара от контракта до склада покупателя: что проверить до отгрузки, сколько это стоит и где в 2026 году изменились правила.

Источники: Central Board of Indirect Taxes and Customs · Bureau of Indian Standards · DPIIT · Directorate General of Foreign Trade · India Briefing · Mundhra Consulting

Индия не закрытый рынок. Средняя применяемая ставка ввозной пошлины в стране составляет 16 процентов, что выше, чем в Китае или Вьетнаме, но само по себе не останавливает экспортеров¹. Останавливает другое: система разрешений, стандартов и маркировок, которая в последние пять лет росла быстрее, чем снижались пошлины. Ниже мы проходим путь товара по шагам, от кода до склада покупателя.



Шаг 1. Код: первый барьер

Индия применяет Гармонизированную систему описания и кодирования товаров на уровне восьми знаков. От строки, в которую попадёт товар, зависит не только ставка, но и весь набор требований:

нужны ли сертификат Бюро индийских стандартов (BIS), лицензия, специальная маркировка.

Спор о коде чаще всего задерживает груз на таможне, и решать его после прибытия дорого. Для сложных из-

делий стоит заранее получить предварительное решение о классификации (advance ruling) в Управлении таможенных предварительных решений. Это занимает около трёх месяцев и связывает таможню на три года².

Пошлина складывается из четырёх слоёв³:

- базовая таможенная пошлина по тарифу,
- надбавка на развитие сельского хозяйства и инфраструктуры (для отдельных товаров),
- сбор социального благосостояния в размере 10 процентов от пошлины,
- интегрированный налог на товары и услуги (IGST) по ставке, которая действует для того же товара внутри страны, обычно 18 процентов.

Импортёр, зарегистрированный как плательщик налога на товары и услуги (GST), зачитывает IGST, а остальные платежи остаются окончательными расходами. Бюджет на 2025/26 финансовый год (индийский финансовый год длится с апреля по март) сократил число базовых ставок до восьми; бюджет на 2026/27 финансовый год продолжил упрощение, и при расчёте стоит брать действующий тариф, а не прошлогодний.

Между Россией и Индией нет соглашения о свободной торговле, и товар из России платит полную ставку режима наибольшего благоприятствования. Переговоры о соглашении между Евразийским экономическим союзом и Индией начались в ноябре 2025 года. К осени 2026-го состоялось два раунда; третий назначен на ноябрь, и по согласованному 18-месячному графику соглашение возможно не раньше 2027 года⁴. У конкурентов из ОАЭ, Австралии, Японии, АСЕАН, а с 2026 года из Великобритании и ЕС ставки по соглашениям ниже. Эту разницу российскому экспортеру приходится компенсировать за счёт других преимуществ.

¹ WTO World Tariff Profiles 2025: средняя применяемая ставка РНБ Индии: 15,8 %.

² Customs Authority for Advance Rulings (CAAR), CBIC: предварительное решение о классификации выдаётся в срок около трёх месяцев и действует три года.

³ CBIC: структура ввозных платежей: базовая пошлина (BCD), надбавка AIDC для отдельных товаров, сбор социального благосостояния (SWS) 10 % от пошлины, IGST по внутренней ставке. Бюджет 2025/26 сократил число ставок BCD до восьми.

⁴ Евразийская экономическая комиссия, Минторг Индии: техническое задание на переговоры о ССТ ЕАЭС–Индия подписано в августе 2025 года (18-месячный план), первый раунд прошёл в ноябре 2025 года, второй в июне 2026 года, третий назначен на ноябрь 2026 года. Обсуждается торговля товарами, а услуги и инвестиции отложены на более поздние этапы (Euronews, 15 сентября 2026).

Шаг 2. Сертификат BIS: где застревает первая поставка

В 2024 году правительство одним общим приказом распространило обязательную сертификацию на машиностроительное и электротехническое оборудование. Поставки станков, компрессоров и электродвигателей в Индию встали: у иностранных заводов не было ни сертификатов, ни времени их получить. В январе 2026 года приказ отменили⁵. Так работают приказы об обязательном контроле качества (Quality Control Orders, QCO): ими правительство переводит добровольный стандарт BIS (Bureau of Indian Standards) в обязательный. Без сертификата BIS и знака стандарта на изделия таможня такой товар не пропустит, и магазин его не выставит⁶.

За пять лет число приказов выросло с нескольких десятков до сотен: сталь, химикаты, игрушки, обувь, кабели, бытовая техника, электроника, мебель, кондиционеры. В 2026 году правительство движется в обе стороны сразу. С июля по декабрь под обязательную сертификацию попадают ещё около тридцати категорий. Для стали действует временное освобождение по ряду стандартов до конца сентября 2026 года, а для части химикатов приказы сняли ради доступности сырья. Список меняется каждые несколько месяцев, и проверять его нужно на дату отгрузки, а не на дату контракта.

Иностранный завод получает сертификат по Схеме сертификации иностранных производителей (Foreign Manufacturers Certification Scheme, FMCS). Завод подаёт заявку, принимает индийского аудитора у себя на площадке и отправляет образцы в лабораторию, которую признаёт BIS. Ещё он назначает индийского уполномоченного представителя, который отвечает перед Бюро за соответствие. От подачи до лицензии при удачном ходе проходит пять-шесть месяцев; реально стоит закладывать шесть-девять. Средний производитель тратит

на цикл лицензирования от 6 до 12 лакх рупий (около 7–14 тысяч долларов) и оплачивает приезд инспектора⁷. Лицензия привязана к конкретному заводу и конкретному стандарту, так что для второй площадки или второй модели нужна отдельная процедура.

В июне 2026 года появилось послабление. Приказ об упрощённом переходном режиме (Transition Facilitation Quality Control Order) позволяет отдельным категориям компаний получать сертификацию по заявительной схеме без полной инспекции⁸. Кого он касается, каждый приказ определяет отдельно. Применимость проверяют по тексту конкретного приказа на сайте BIS в разделе QCO и через уполномоченного представителя. Рассчитывать на послабление без такой проверки не стоит.

Шаг 3. Этикетка и отраслевые регистрации

Правила упаковки по Закону о законодательной метрологии требуют нанести на каждую розничную упаковку импортного товара ещё до выпуска с таможни шесть обязательных сведений⁹:

- наименование и адрес импортёра,
- страну происхождения,
- общее количество,
- месяц и год ввоза,
- максимальную розничную цену (MRP) с учётом всех налогов,
- контакт для претензий.

Наклеить стикер можно и в Индии, но только в таможенной зоне до выпуска. Без этих данных груз не выпустят.

⁵ Mundhra Consulting, bischeck.in, 2026: около 30 новых категорий под QCO с июля по декабрь 2026 года. Machinery and Electrical Equipment Safety (Omnibus Technical Regulation) Order, 2024 отменён в январе 2026 года. Временное освобождение по ряду стальных стандартов продлено до 30 сентября 2026 года. Отменены QCO по ряду химикатов.

⁶ Bureau of Indian Standards, BIS Act, 2016: приказы об обязательном контроле качества (QCO) делают соответствие индийскому стандарту и маркировку обязательными для производства, импорта и продажи.

⁷ India Briefing, PSR Compliance, 2026: срок получения лицензии FMCS около 5–6 месяцев, на практике 6–9. Стоимость для среднего производителя 6–12 лакх рупий за цикл лицензирования. Лицензия привязана к заводу и стандарту.

⁸ India Briefing, Absolute Veritas: Transition Facilitation (Quality Control) Order, 2026 уведомлён 25 июня 2026 года, вводит заявительный порядок сертификации для отдельных категорий компаний.

⁹ Legal Metrology (Packaged Commodities) Rules, 2011: обязательные декларации на импортных упаковках: наименование и адрес импортёра, страна происхождения, количество, месяц и год ввоза, MRP, контакт для претензий.

Дальше в дело вступают отраслевые регуляторы. Продукты питания и пищевые добавки проходят регистрацию импортёра и предварительный контроль Управления по безопасности пищевых продуктов (FSSAI). Лекарства, медицинские изделия и косметика проходят регистрацию в Центральной организации по контролю за лекарствами (CDSCO), и для косметики это отдельная и небывшая процедура. Электроника и электротехника помимо BIS проходят регистрацию по правилам об электронных отходах и расширенной ответственности производителя за упаковку. Импортёр обязан зарегистрироваться в этих системах до первой поставки¹⁰.

Шаг 4. Импортёр, статус АЕО и склад без пошлины

Иностранная компания не может растаможить груз сама. Импортёром выступает индийское лицо с кодом импортёра-экспортёра (IEC) от Генеральной дирекции внешней торговли и регистрацией GST. Им может быть дистрибьютор, покупатель или собственная индийская дочерняя компания. В последнем случае таможня проверяет цену сделки между связанными сторонами на предмет возможного занижения через Отдел оценки специальных сделок, и первая партия может быть задержана для проведения такой проверки.

Для регулярных поставщиков есть статус уполномоченного экономического оператора (АЕО). Он даёт ускоренный выпуск, меньше досмотров и отсрочку уплаты пошлины, а бюджет на 2026/27 финансовый год удвоил отсрочку для операторов второго и третьего уровня с 15 до 30 дней¹¹. Статус получает индийский импортёр,

и для иностранного экспортёра это аргумент при выборе партнёра.

Тем, кто хочет держать товар в Индии до продажи, доступны зоны свободного складирования (Free Trade Warehousing Zones, FTWZ), в том числе в районе Мумбаи, Ченнаи и Дели. Груз лежит там без уплаты пошлины и IGST, пока не найден покупатель, а покупатель растаможивает ровно столько, сколько взял¹². Для дорогого оборудования и запчастей это решает проблему капитала, замороженного в пошлине.

Шаг 5. Маркетплейсы: только через индийского продавца

Продать через Amazon India или Flipkart иностранная компания напрямую не может. Индийские правила о прямых иностранных инвестициях разрешают маркетплейсам иностранное владение только в модели площадки, без собственных запасов, а продавцом на площадке должно быть индийское юридическое лицо с GST¹³. Иностранному бренду нужен либо индийский дистрибьютор-продавец, либо собственная дочерняя компания, которая импортирует товар, ставит его на площадку и платит налоги. Схема рабочая, но она не отменяет ни BIS, ни этикетки, ни регистраций: маркетплейс проверяет тот же чек-лист, что и таможня, и снимает карточку товара при первой жалобе. Порядок действий такой: зарегистрировать индийского продавца, дистрибьютора или дочернюю компанию, получить GST-регистрацию, завершить сертификацию и маркировку. Только потом открывать карточку товара: площадка не станет ждать, пока придёт лицензия BIS.

¹⁰ FSSAI: регистрация импортёров пищевой продукции. CDSCO: регистрация лекарств, медизделий и косметики. E-Waste (Management) Rules, 2022 и Plastic Waste Management Rules: регистрация импортёров в системе расширенной ответственности производителя.

¹¹ LKS Attorneys, Trade Bridge Advisors: бюджет 2026/27 удваивает отсрочку уплаты пошлины для АЕО второго и третьего уровня с 15 до 30 дней и расширяет программу на экспортёров.

¹² SEZ Act, 2005: зоны свободного складирования (FTWZ) в Панвеле под Мумбаи, Ченнаи и Кхурдже под Дели. Хранение без уплаты пошлины и IGST до выпуска на внутренний рынок.

¹³ Consolidated FDI Policy (DPIIT), пункт об электронной коммерции: 100 % иностранного участия в модели маркетплейса по автоматическому маршруту, запрет инвентарной модели. Продавцом выступает индийское лицо.

X · СИНТЕЗ · ИНВЕСТИЦИОННЫЙ РИСК

Налог задним числом: как Индия меняет правила после сделки

В 2012 году Индия изменила налоговый закон с обратной силой на полвека, чтобы обложить сделку, которую Vodafone уже выиграла в Верховном суде. Спустя девять лет, после двух проигранных международных арбитражей и ареста государственной недвижимости в Париже, государство эту норму отменило. В 2025 году та же логика повторилась в другом налоге. Разбираем, как устроен ретроспективный риск в Индии и как учитывать его в структуре сделки.

Источники: Income Tax Department · Taxation Laws (Amendment) Act 2021 · Permanent Court of Arbitration · Supreme Court of India · Tribune India · IBFD · Medianama

В № 03 мы писали, что самой безопасной строкой в индийской сделке остаётся баланс, а риск скрыт там, где его нельзя проверить: в суде, в семье, в лесу. Этот текст о риске, который нельзя проверить по определению, потому что в момент сделки его ещё не существует. Государство создаёт его позже и придаёт ему обратную силу.

Vodafone: сделка, суд и поправка

В 2007 году Vodafone купила у гонконгской Hutchison контроль над индийским оператором Hutchison Essar за 11 миллиардов долларов. Сделка прошла между двумя иностранными компаниями за пределами Индии: продавалась кайманская структура, которая владела индийским активом. Индийская налоговая служба потребовала с покупателя налог у источника с прироста капитала продавца, около 11 тысяч крор рупий (около 2,2 миллиарда долларов по курсу того времени), на том основании, что экономически продавался индийский бизнес¹.

В январе 2012 года Верховный суд Индии встал на сторону Vodafone: закон в действовавшей редакции не облагал косвенную передачу индийских активов через иностранные структуры, и требование было незаконным¹. Через два месяца правительство внесло в Закон о финансах 2012 года поправку, которая объявила такие сделки налогооблагаемыми. Обратную силу ей придали с 1 апреля 1962 года, даты вступления в силу самого Закона о подоходном налоге². Парламент обошёл решение Верховного суда законодательно, требование к Vodafone восстановили, и с процентами и штрафами оно выросло к 2020 году до 22 тысяч крор рупий (около 3 миллиардов долларов).

Vodafone обратилась в международный арбитраж по соглашению о защите инвестиций между Индией и Нидерландами. В сентябре 2020 года трибунал в Гааге признал, что Индия нарушила гарантию справедливого и равного обращения, и обязал её отказаться от требования³.

Cairn: тот же закон, другой исход

Британская Cairn Energy в 2006 году реорганизовала индийские активы перед выводом дочерней компании на биржу в Мумбаи, переведя их из зарубежных структур в индийскую. В 2014 году, уже по поправке 2012 года, налоговая служба предъявила требование по этой внутренней реорганизации восьмилетней давности. В 2015 году она арестовала в качестве обеспечения оставшийся у Cairn пакет акций индийской дочерней компании, забрала дивиденды и зачла налоговые возвраты. Общая сумма требования с процентами и штрафом достигла 24,5 тысячи крор рупий (около 3,3 миллиарда долларов)⁴.

Cairn пошла в арбитраж по индийско-британскому соглашению о защите инвестиций, и в декабре 2020 года трибунал присудил компании 1,2 миллиарда долларов с процентами и издержками⁴. Индия платить отказалась. Тогда Cairn начала принудительно исполнять решение: подала иски об аресте индийского государственного имущества в США, Великобритании, Франции, Нидерландах, Канаде и Сингапуре. Во Франции она добилась ареста двадцати объектов недвижимости индийского правительства в Париже и потребовала обратить взыскание на самолёты Air India⁵.

-
- 1 Supreme Court of India, Vodafone International Holdings v. Union of India, 20 января 2012 года: сделка по приобретению Hutchison Essar (2007, около 11 млрд долларов) не облагалась налогом по действовавшему закону. Первоначальное требование около 11 000 крор рупий.
 - 2 Finance Act, 2012: разъясняющая поправка к статье 9 Закона о подоходном налоге 1961 года о косвенной передаче индийских активов с обратной силой с 1 апреля 1962 года. Порог существенности индийских активов установлен Законом о финансах 2015 года (50 % стоимости и не менее 10 крор рупий).
 - 3 Permanent Court of Arbitration, Vodafone International Holdings v. India, решение от 25 сентября 2020 года по соглашению Индия–Нидерланды: нарушение справедливого и равного обращения. Требование к тому моменту около 22 100 крор рупий с процентами и штрафами.
 - 4 Permanent Court of Arbitration, Cairn Energy v. India, решение от 21 декабря 2020 года: присуждено около 1,2 млрд долларов с процентами и издержками. Требование индийской налоговой службы с процентами и штрафом 24 500 крор рупий. Арест акций Cairn India в 2015 году.
 - 5 Hindustan Times, Reuters, 2021: Cairn подала иски об исполнении решения в США, Великобритании, Франции, Нидерландах, Канаде и Сингапуре. Французский суд разрешил арест около 20 объектов недвижимости индийского правительства в Париже. Иск об обращении взыскания на активы Air India в Нью-Йорке.

ТАБЛИЦА · VODAFONE ПРОТИВ CAIRN

	VODAFONE ●	CAIRN ○
Сделка	2007, покупка Hutchison Essar за 11 млрд \$	2006, внутренняя реорганизация перед IPO
Требование налоговой	11 000 крор, к 2020 году — 22 000 крор	24 500 крор, арест акций в 2015 году
Суд в Индии	выигран в ВС в январе 2012 года	—
Арбитраж	Гаага, сентябрь 2020, Индия — Нидерланды	декабрь 2020, Индия — Великобритания, 1,2 млрд \$
Исполнение	—	аресты имущества в Париже, иск к Air India
Итог после закона 2021 года	возврат 45 крор	возврат ~7 900 крор без процентов



Проигранный арбитраж правительство ещё могло не замечать, а опись государственной собственности в столицах стран-партнёров уже не могло.

Поправка 2012 года принесла казне 8 тысяч крор рупий налогов (около 1 миллиарда долларов), а вместе с ними десять лет судов, арбитражей и арестов имущества за рубежом.

Отмена 2021 года

В августе 2021 года парламент принял Закон об изменении налогового законодательства и отменил обратную силу поправки 2012 года. Косвенные передачи индийских активов, совершённые до 28 мая 2012 года, налогом не облагаются⁶. Все требования по таким сделкам государство аннулировало, а взысканные суммы вернуло, но без процентов и при условии, что компания отзовёт все иски и арбитражи и откажется от претензий к государству.

Cairn согласилась и в 2022 году получила около 7 900 крор рупий, примерно миллиард долларов. Проценты и издержки арбитража ей так и не заплатили⁷. Vodafone получила назад символические 45 крор (около 6 миллионов долларов), внесённые в обеспечение. Всего под отмену попали 17 дел, и правительство оценило, что казна вернёт около 8 тысяч крор рупий, то есть столько же, сколько собрала по поправке за девять лет.

Министр финансов, представляя закон, сказала, что ретроспективное налогообложение «противоречит принципу налоговой определённости» и «повредило репутации Индии как привлекательного места для инвестиций». Признание пришло через девять лет после поправки и через год после двух проигранных арбитражей.

Что осталось в законе

Поправка 2012 года не исчезла, парламент отменил лишь её обратную силу. Индия по-прежнему облагает налогом продажу иностранной компании, чьи главные активы находятся в Индии, если сделка прошла после мая 2012 года. Это нужно учитывать при покупке любой иностранной структуры с индийской дочерней компанией. Порог существенности такой: налог возникает, если индийские активы составляют больше половины стоимости продаваемой структуры и превышают 10 крор рупий (около 1,1 миллиона долларов)².

С 2012 года индийское правительство несколько раз вводило налоги, которые бизнес считал ретроспективными по существу, и потом их отменяло. «Налог на ангелов» на инвестиции в стартапы выше оценочной стоимости отменили в 2024 году, а уравнильный сбор на цифровые услуги иностранных компаний отменили в 2025 году⁸. Каждой отмене предшествовали годы споров и требований к компаниям, которые не могли предвидеть налог в момент сделки.

⁶ Taxation Laws (Amendment) Act, 2021, принят в августе 2021 года: требования по косвенным передачам, совершённым до 28 мая 2012 года, аннулируются. Возврат взысканных сумм без процентов при отзыве всех исков. 17 дел под действием закона, оценка возврата около 8 100 крор рупий.

⁷ Cairn Energy (Capricorn Energy), 2022: получен возврат около 7 900 крор рупий (около 1,06 млрд долларов). Vodafone: возврат 45 крор рупий.

⁸ Finance (No. 2) Act, 2024: статья 56(2) (viib) («налог на ангелов») не применяется с 1 апреля 2025 года — по индийской налоговой конвенции это оценочный год 2025/26, то есть доходы 2024/25 финансового года, для всех категорий инвесторов. Finance Act, 2025: уравнильный сбор 6 % на онлайн-рекламу отменён с 1 апреля 2025 года.

GST и онлайн-игры: возвращение логики

Самый крупный современный случай не касается подоходного налога. В 2017 году Индия ввела налог на товары и услуги (GST), и с первого дня шёл спор, как облагать онлайн-игры на деньги. Компании считали, что платить нужно 18 процентов с комиссии платформы, а налоговая служба требовала 28 процентов со всей суммы ставок. В сентябре 2022 года налоговая разведка предъявила бангалорской Gameskraft требование на 21 тысячу крор рупий (около 2,6 миллиарда долларов) за пять лет, а Высокий суд Карнатаки в 2023 году его отменил⁹.

Тогда правительство поступило по образцу 2012 года. В октябре 2023 года Совет по GST установил ставку 28 процентов со всей суммы ставок и заявил, что это лишь «уточнение» правил, действовавших с 2017 года. Отрасль получила уведомления на 1,12 лакх крор рупий (около 13 миллиардов долларов) за период до 2023 года¹⁰. Эта сумма превышала совокупную выручку всех компаний за те же годы. Верховный суд приостановил требования на время рассмотрения, а в августе 2025 года парламент запретил онлайн-игры на деньги как таковые. Точку в споре поставил Верховный суд. 27 мая 2026 года он признал уведомления законными и постановил, что организованные игры на деньги облагаются как поставка по ставке 28 процентов. Требование к Gameskraft на 21 тысячу крор восстановлено, а общий объём восстановленной задолженности отрасли с процентами и штрафами превысил 2,5 лакх крор рупий (около 28 миллиардов долларов)¹⁰. Запрет не отменил этих требований: платить их компаниям придётся из выручки, которую тот же парламент им запретил зарабатывать.

Иностранные инвесторы в эти компании, включая Tiger Global, Sequoia и Temasek, столкнулись с тем же, с чем Vodafone в 2012 году. Налог, о котором не было известно в момент инвестиции, распространили на прошлое, и его размер превышает стоимость бизнеса. Разница в том, что у них нет соглашения о защите инвестиций. Индия с 2016 года расторгла большинство двусторонних

договоров, по которым выиграли Vodafone и Cairn, и заменила их типовым текстом, который требует сначала пять лет судиться в Индии¹¹.

Как это учитывать

Ретроспективный риск в Индии повторяется по одной схеме: спор налоговой службы с бизнесом, проигрыш в суде, законодательное «уточнение» с обратной силой, годы разбирательств, частичная отмена. Он касается не столько ставки, сколько квалификации, то есть того, что считать индийским активом, поставкой или доходом. Именно на квалификацию стоит смотреть при структурировании сделки.

Защита через двусторонние инвестиционные соглашения, которая спасла Vodafone и Cairn, для новых инвестиций почти недоступна. Соглашение о защите инвестиций между Россией и Индией 1994 года Индия расторгла в апреле 2017 года. Переговоры о новом идут с 2024 года, в 2025 и 2026 годах их ускорили на уровне министров финансов, но сроков подписания нет¹¹. В горизонте одной сделки ждать его не стоит. Российский инвестор в Индии сегодня защищён индийским судом и ничем больше. Реальную защиту дают структура сделки, в которой индийский актив не спрятан за иностранной оболочкой, и налоговая оговорка в договоре с партнёром.

Условие о налоговых изменениях в договоре с индийским партнёром работает лучше, чем кажется. Оговорка о том, кто несёт налог, возникший после сделки из-за изменения закона или его толкования, государство не остановит. Но она распределит потери между сторонами заранее, вместо спора после уведомления.

На «уточнение» рассчитывать не стоит. Если налоговая служба спорит с отраслью о квалификации, а отрасль выигрывает в суде, стоит исходить из того, что закон изменят, и создать резерв. История Gameskraft показала: между победой в Высоком суде и поправкой проходит несколько месяцев.

⁹ Directorate General of GST Intelligence: уведомление Gameskraft от 23 сентября 2022 года на около 21 000 крор рупий. Высокий суд Карнатаки отменил его 11 мая 2023 года.

¹⁰ GST Council, 51-е заседание, август 2023: ставка 28 % с полной стоимости ставок с 1 октября 2023 года. Уведомления отрасли около 1,12 лакх крор рупий. Верховный суд Индии, решение от 27 мая 2026 года: уведомления законны, ставки являются облагаемым встречным предоставлением. Отменено решение Высокого суда Карнатаки 2023 года по Gameskraft, требование свыше 21 000 крор восстановлено. Общий объём восстановленных требований с процентами и штрафами отрасль оценивает более чем в 2,5 лакх крор рупий (IBFD, Outlook, The Quint). Promotion and Regulation of Online Gaming Act, 2025 (август 2025 года) запретил онлайн-игры на деньги.

¹¹ Ministry of Finance (India): типовое двустороннее инвестиционное соглашение 2016 года с требованием исчерпания внутренних средств защиты в течение пяти лет. Соглашение Россия–Индия 1994 года (в силе с 14 августа 1996 года) прекращено 27 апреля 2017 года (UNCTAD). Переговоры о новом соглашении возобновлены после встречи Моди и Путина в июле 2024 года и в 2025–2026 годах ускорены на уровне министров финансов. Сроки подписания не объявлены.

XI · МЕНЕДЖМЕНТ · НАЙМ

Как нанимать по новым правилам: закон, который наконец можно прочитать

21 ноября 2025 года Индия заменила 29 законов о труде, часть которых написали ещё до независимости, четырьмя кодексами. Реформу обсуждали двадцать лет и приняли за один день. Разбираем, что изменилось для работодателя (срочные контракты, порог увольнений, новое определение зарплаты, платформенные работники) и почему первые месяцы применения оказались сложнее самого закона.

Источники: Ministry of Labour and Employment · Press Information Bureau · EY India · KPMG · DLA Piper · Lexology

Первое, что узнаёт иностранная компания об индийском трудовом праве, — что его невозможно прочитать целиком. До ноября 2025 года на федеральном уровне действовали 29 законов, от Закона о фабриках 1948 года до Закона о промышленных спорах 1947 года¹. Штаты добавляли к ним собственные акты о магазинах и заведениях. Одна и та же компания с офисом в Гуруграме и заводом в Нойде жила по двум наборам правил и вела десятки обязательных реестров.

ТАБЛИЦА · БЫЛО / СТАЛО

	БЫЛО	СТАЛО
Порог согласования сокращений	100 работников	300 работников
Срочный контракт	только сезонные работы	любые работы, с равными условиями
Определение зарплаты	29 определений	одно, «правило 50 %»
Платформенные работники	вне закона	соцстрахование за счёт взноса агрегаторов 1–2 % оборота
Лицензия на подрядный труд	от 20 работников	от 50 работников
Реестры	десятки журналов	единый электронный
Ночная работа женщин	по отраслям	езде при согласии
29 законов	→ 4 кодекса	
Закон о фабриках, 1948 Закон о промышленных спорах, 1947 ...и ещё 27 законов	о заработной плате, 2019 о трудовых отношениях, 2020 о социальном обеспечении, 2020 об охране труда, 2020	

Что изменилось: пять пунктов

Порог согласований. Прежде предприятие с сотней и более работников не могло сократить штат, приостановить работу или закрыться без разрешения правительства штата. Однако такие разрешения власти давали редко. Кодекс о трудовых отношениях поднял порог до 300 человек². Индийские предприятия большинства иностранных компаний редко превышают эту численность, и для них сокращение

стало управленческим решением. Обязанности сохранились: предупредить за месяц или заплатить компенсацию, выдать пособие в размере пятнадцати дней заработка за каждый год работы и известить власти.

Срочный контракт. Впервые федеральный закон признал наём на определённый срок для любой работы, а не только сезонной. Работник по срочному контракту получает те же условия, что и постоянный, включая оплату, отпуск и социальные взносы². При сроке от года он получает и право на выходное пособие пропорционально отработанному сроку. По окончании срока контракт прекращается без процедуры сокращения. Для проектной работы, запуска производства и пилотов это главный практический инструмент кодексов.

Определение зарплаты. Кодексы ввели единое для всех четырёх понятие заработной платы и то, что уже прозвали «правилом 50 процентов». Всё, что выплачено сверх половины пакета в виде надбавок, премий и иных выплат вне понятия зарплаты, кодекс считает зарплатой³. Прежде компании держали базовую часть низкой, а остальное платили надбавками, чтобы уменьшить взносы в пенсионный фонд и выходные пособия. На пакете в 100 тысяч рупий (около 1 140 долларов) в месяц это выглядело так: база 30 тысяч, надбавки 70 тысяч. Взнос работодателя в пенсионный фонд составлял 12 процентов от базы, то есть 3 600 рупий (около 41 доллара). Теперь база не может быть меньше 50 тысяч, взнос вырастает до 6 тысяч рупий (около 68 долларов), и так же вырастает выходное пособие, которое считают от базы. Общее вознаграждение при этом не изменилось.

¹ Press Information Bureau, 21 ноября 2025: четыре кодекса введены в действие, заменив 29 законов: Code on Wages (2019), Industrial Relations Code (2020), Code on Social Security (2020) и Occupational Safety, Health and Working Conditions Code (2020).

² Industrial Relations Code, 2020: порог для разрешения на сокращение, приостановку и закрытие повышен со 100 до 300 работников. Срочный наём признан для любых работ с равными условиями и правом на выходное пособие при сроке от года. Определение «рабочего» с порогом зарплаты 18 000 рупий в месяц для надзорных должностей.

³ Code on Wages, 2019, ст. 2(y): единое определение заработной платы. Исключённые выплаты сверх 50 % общего вознаграждения включаются в зарплату. Вознаграждение в натуральной форме учитывается до 15 %.

Платформенные работники. Кодекс о социальном обеспечении впервые определил «гиг-работников» и «платформенных работников» и предусмотрел для них социальное страхование⁴. Финансирует его взнос агрегаторов: от одного до двух процентов оборота, но не более пяти процентов выплат работникам. Курьеры, водители и исполнители на платформах не стали наёмными работниками, но перестали быть невидимыми для закона. Компании, которая строит в Индии доставку, такси или маркетплейс услуг, стоит заложить в модель взнос в 1–2 процента оборота. Тем, кто пользуется услугами таких платформ как подрядчиков, стоит учитывать возможный рост тарифов на эту величину.

Единый реестр и лицензия. Вместо десятков журналов и разрешений вводится единая регистрация, единая лицензия для подрядчиков и один электронный реестр. Лицензия на подрядный труд нужна при 50 и более рабочих подрядчика вместо прежних 20⁵. Женщины могут работать ночью во всех отраслях при их согласии и обеспечении безопасности.

Что не изменилось

Иностранцам руководителям стоит знать, чего кодексы не сделали. Они не отменили понятие «рабочего» (workman) с его особой защитой. Сотрудники на руководящих, административных и надзорных должностях с зарплатой выше 18 тысяч рупий (около 200 долларов) в месяц по-прежнему остаются вне защиты Кодекса о трудовых отношениях². Все остальные находятся под его защитой. Разницу между менеджером и рабочим определяет характер работы, и суды регулярно признают «менеджеров» рабочими.

Уволить рабочего по инициативе работодателя без причины в Индии по-прежнему сложно, а спор об этом долгов. Кодексы ускорили процедуру, но не изменили её природы. Компании, которая планирует индийский штат, стоит рассчитывать, что расставаться с людьми она будет медленнее, чем нанимать.

Первые месяцы: закон есть, правил нет

Главная сложность возникла с подзаконными правилами. Кодексы вступили в силу в ноябре 2025 года, а правила к ним, как федеральные, так и штатов, к этому моменту существовали в основном в проектах⁶. Труд относится к совместной компетенции Центра и штатов, и каждый штат должен принять собственные правила по каждому кодексу. Центр уведомил о правилах по всем четырём кодексам только 8 мая 2026 года⁶. К осени большинство штатов так и не вышли за рамки проектов: часть утвердила правила, часть продолжает работать по старым, и единообразия нет.

Крупные компании пересмотрели трудовые договоры и структуры вознаграждения ещё в 2025 году, средние ждут правил своего штата. Тем, кто выходит на рынок сейчас, стоит ориентироваться на новые кодексы и следить за правилами конкретного штата. Для завода их устанавливает не Дели, а правительство соответствующего штата.

Текущность как норма

Текущность на линейных позициях в электронике и лёгкой промышленности достигает 30–50 процентов в год⁷. Кодексы её не регулируют, но без этой цифры расчёт по найму в Индии неверен. Упрекать себя работодателю не в чём: работник уходит в соседний цех ради прибавки в пятьсот рупий (около 6 долларов) и возвращается через полгода.

Поэтому обучение становится постоянной статьёй расходов: линия, для которой персонал обучили один раз, через год остановится. Срочные контракты по новому кодексу подходят для той части штата, которая всё равно сменится. Постоянный наём стоит беречь для тех, кого компания собирается удерживать, и платить им так, чтобы уход был невыгоден.

⁴ Code on Social Security, 2020, ст. 2(35), 2(61), 114: определения гиг- и платформенных работников. Взнос агрегаторов 1–2 % годового оборота, но не более 5 % выплат работникам.

⁵ Occupational Safety, Health and Working Conditions Code, 2020: единая регистрация и лицензия. Порог для лицензии на подрядный труд: 50 работников. Ночная работа женщин при согласии и мерах безопасности.

⁶ EY India, 21 ноября 2025, KPMG, май 2026: кодексы введены 21 ноября 2025 года. Центральные правила ко всем четырём кодексам Минтруда уведомило 8–9 мая 2026 года. Правила штатов принимаются в рамках совместной компетенции, и на осень 2026 года большинство штатов остаются на стадии проектов (LKS Labour Code Rules Tracker).

⁷ CIEL HR, Taggd: текущность на линейных производственных позициях — 30–38 %, в электронике и лёгкой промышленности — до 50 % в год (см. также №04, раздел I).

Глоссарий номера

Термины, сокращения и единицы счёта, которые встречаются в этом выпуске не по одному разу, — для быстрой сверки, не отрываясь от статьи.

Комунидада (comunidade). Общинная земельная ассоциация в Гоа, закреплённая португальским Кодексом комунидад 1961 года; земля принадлежит ассоциации, а не её членам, и не подлежит продаже. В штате 223 комунидады.

Conversion sanad. Разрешение коллектора округа на перевод земли из сельскохозяйственной категории под застройку по Земельному кодексу Гоа 1968 года; без него сделка с землёй под строительство ничтожна.

Goa-IPB. Goa Investment Promotion and Facilitation Board — совет по содействию инвестициям Гоа, единое окно для промышленных и гостиничных проектов штата с 2014 года.

Goa IDC. Goa Industrial Development Corporation — корпорация промышленного развития штата, владелец двадцати индустриальных парков, включая Верну, Кундаим, Пилерне и Туэм.

Мормугао. Один из двенадцати «больших портов» Индии в федеральном ведении, у Васко-да-Гама; бывший рудный порт, сегодня угольный.

Мопа. Международный аэропорт имени Манохара Паррикара на севере Гоа, открыт в январе 2023 года, построен GMR по концессии; второй аэропорт штата после Даболима.

Большие и малые порты (major / non-major ports). Двенадцать портов в ведении центрального правительства и около двухсот в ведении штатов; Мормугао относится к первым, Мундра — ко вторым.

FEMA. Foreign Exchange Management Act, 1999 — закон о валютном регулировании, определяющий, кто считается резидентом Индии и что нерезидент вправе приобретать.

FRRO. Foreigners Regional Registration Office — управление по регистрации иностранцев; обязательная регистрация при пребывании свыше 180 дней.

Бенамная сделка (benami). Приобретение имущества на чужое имя в интересах реального владельца; запрещена законом 1988 года с конфискацией имущества.

ISM. India Semiconductor Mission — государственная программа поддержки полупроводниковой промышленности с возмещением до 50 % капитальных затрат.

Sagarmala. Программа Министерства портов, судоходства и водных путей с 2015 года по развитию портов, промышленных кластеров при них и внутренних водных путей.

BIS / QCO. Bureau of Indian Standards — бюро индийских стандартов; Quality Control Order — приказ правительства, делающий стандарт BIS обязательным для производства, импорта и продажи товара.

FMCS. Foreign Manufacturers Certification Scheme — схема сертификации BIS для иностранных заводов с инспекцией на месте.

АЕО. Authorised Economic Operator — статус уполномоченного экономического оператора у таможни с ускоренным выпуском и отсрочкой пошлины.

FTWZ. Free Trade Warehousing Zone — зона свободного складирования, где импортный товар хранится без уплаты пошлины до продажи.

MRP. Maximum Retail Price — максимальная розничная цена с учётом всех налогов, обязательная на упаковке по правилам законодательной метрологии.

IGST. Интегрированный налог на товары и услуги, взимаемый при импорте по ставке, применимой к товару внутри страны.

Ретроспективный налог. Налог, введённый законом с обратной силой; поправка 2012 года о косвенной передаче индийских активов отменена в части обратной силы законом 2021 года.

Двустороннее инвестиционное соглашение (BIT). Договор о защите инвестиций, дающий инвестору право на международный арбитраж; большинство соглашений Индии прекращены в 2016–2017 годах.

Трудовые кодексы. Четыре закона, действующие с 21 ноября 2025 года: о заработной плате, о трудовых отношениях, о социальном обеспечении, об охране труда; заменили 29 прежних законов.

«Правило 50 процентов». Норма Кодекса о заработной плате, по которой исключённые из зарплаты выплаты сверх половины вознаграждения засчитываются в зарплату.

Workman («рабочий»). Категория работников, защищённая Кодексом о трудовых отношениях; определяется характером работы, а не должностью.

GST. Goods and Services Tax — единый федеральный налог на товары и услуги, введён в 2017 году; при импорте взимается его интегрированная форма IGST.

ED. Enforcement Directorate — Управление по борьбе с экономическими преступлениями; расследует нарушения валютного законодательства (FEMA) и отмывание денег, арестовывает имущество.

FC-GPR. Форма отчёта перед Резервным банком Индии о поступлении иностранных инвестиций в капитал компании; подаётся в течение 30 дней после выпуска акций.

Лакх и крор. Индийские разрядные единицы: один лакх — сто тысяч, один крор — десять миллионов; «лакх крор» — сто миллиардов. Текущие величины в номере пересчитаны в доллары по курсу около 88 рупий; суммы сделок и программ прошлых лет — по курсу на дату события, поэтому одна и та же сумма в крорах может давать разные долларовые значения.

КТО СТОИТ ЗА ЭТИМ ВЫПУСКОМ

ПАРТНЁРЫ ПРОЕКТА

Ассоциация экспортеров и импортеров

Центр «Технологии без границ»

Информационно-деловой центр
Ленинградской области

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



Телеграм
@delovayaindia



Спасибо, что читаете нас

«Деловая Индия» выходит ежемесячно. Распространяется бесплатно по подписке с корпоративной/рабочей почты. Каждый выпуск — один регион или один 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/9PerdaysnjCcprKLS9

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

