



РЕГИСТРАЦИЯ
В ОДИН КЛИК



Деловая Индия

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ДАЙДЖЕСТ ДЛЯ СЕО

ГЛАВНАЯ ТЕМА • УТТАР-ПРАДЕШ

Рынок на четверть миллиарда

Массовый спрос, промышленность
и новые отрасли

*Ноида и Канпур, инвестиционный капитал и частный космос.
Как выбрать свой рынок внутри самого населённого штата
Индии.*

СПЕЦВЫПУСК

К Международному дню торговли
Ассоциации экспортёров и импортёров

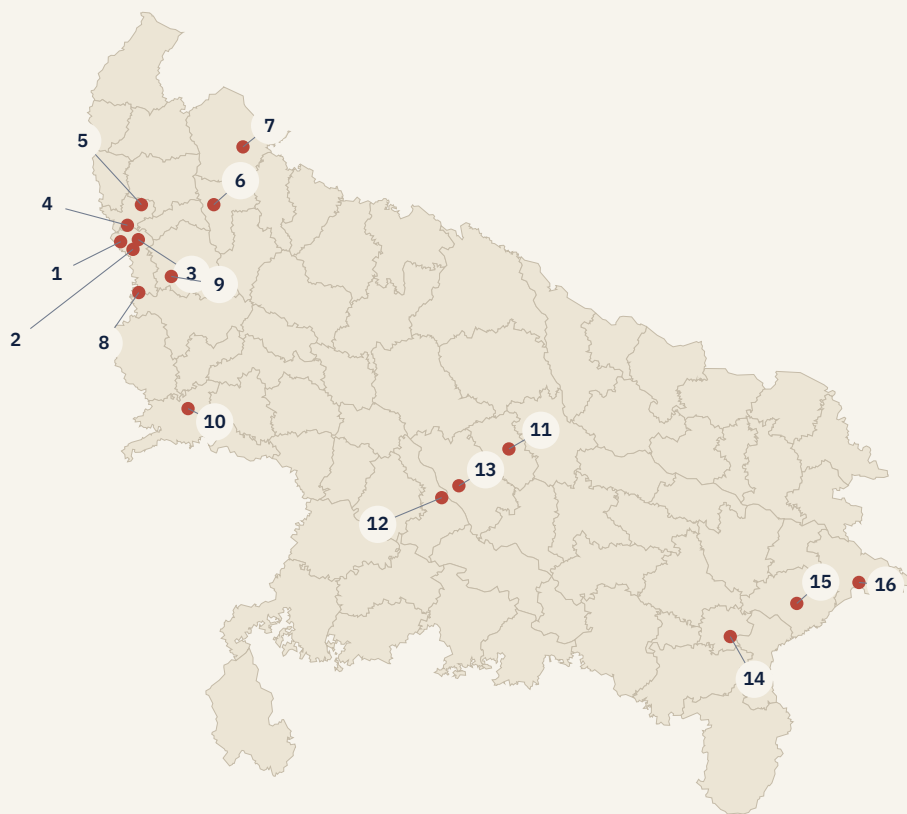
ТАКЖЕ В НОМЕРЕ

Контрактное производство • Семейный капитал
Частный космос • Инвестиции • CAGE

УТТАР-ПРАДЕШ

Города этого выпуска

Промышленность, торговые дома и пути к покупателю — на одной карте.

**01** Ноида**02** Грейтер-Ноида**03** Дадри**04** Газиабад**05** Модинагар**06** Гаджраула**07** Дхампур**08** Джеввар**09** Кхурджа**10** Агра**11** Лакхнау**12** Канпур**13** Уннао**14** Варанаси**15** Гhaziपुर**16** Баллия

Показаны города, упомянутые в статьях номера. Джаджмау — район Канпура; Сигра — район Варанаси. Бхаупур — железнодорожный узел у Канпура; Малакпур — площадка сахарного завода в округе Багхпат.

Картографическая основа: india-maps-data (udit-001). Координаты: Maps of India, LatLong.net. Границы округов показаны схематично; карта предназначена для ориентации в материалах выпуска.

ОТ РЕДАКЦИИ

Уттар-Прадеш от масштаба к сделке

В предыдущем выпуске мы разбирали Гоа: рынок, где туристический поток и промышленный проект требуют разных расчётов. Теперь переходим к Уттар-Прадешу. Здесь масштаб населения особенно легко принять за масштаб доступного бизнеса. Номер посвящён тому, что скрывается за этой подменой: промышленным покупателям, небольшим хозяйствам, ремесленным экспортёрам и условиям конкретной площадки.

РЕДАКЦИЯ «ДЕЛОВОЙ ИНДИИ» · ВЫПУСК 06 · НОЯБРЬ 2026

Этот выпуск выходит почти на неделю раньше обычного как специальный номер к Международному дню торговли Ассоциации экспортёров и импортёров. Программа форума 2–3 ноября 2026 года в Москве возвращает нас к практической задаче: как превратить международный интерес в поставку, оплату и повторный заказ.¹

Начинаем с бюджета семьи: сколько жители штата тратят, насколько регулярно получают деньги и что это означает для цены товара, упаковки и доставки. Статья «От торговых домов к электронике» объясняет, как складывались разные деловые среды Уттар-Прадеша. Затем прослеживаем путь товара от фабрики до покупателя и разбираем программы поддержки иностранного предпринимателя. «Чужой бренд, своя экономика» показывает, как распределяются затраты и риски между контрактной фабрикой и заказчиком. Две следующие статьи посвящены Канпуру и пяти бизнес-семьям Уттар-Прадеша — их предприятиям, преемственности и отношениям с партнёрами.

В статье о частном капитале сопоставляем пять инвестиционных управляющих. В материале о частном космосе рассматриваем запуски, данные и компоненты. Завершает подборку сравнение Татарстана и Тамилнада. Поводом обратиться к межрегиональным связям стал российско-индийский бизнес-форум «ТАЙМ» в Казани, куда пригласили делегацию Уттар-Прадеша. Для самого сравнения мы выбрали Тамилнад: его автомобилестроение и производство компонентов позволяют предметно сопоставить две промышленные экономики. Метод CAGE помогает оценить, как культурные, административные, географические и экономические различия влияют на условия сотрудничества.²

Наша цель — дать читателю основания для следующего решения: кого считать покупателем, какие затраты добавить к цене и какой результат потребовать до расширения вложений. В конце номера вас ждёт сюрприз — знакомство с книгой Анны Роговской о бизнесе в Индии. Советуем дочитать до последней страницы.

Редакция «Деловой
Индии»

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

¹ Ассоциация экспортёров и импортёров. Международный день торговли, программа форума 2–3 ноября 2026 года. <https://exporterimporter.ru/forum/>.

² Российско-индийский бизнес-форум «ТАЙМ». Программа 2026 года, сессия «Россия — Индия: от муниципального диалога к совместным туристическим проектам»; в числе приглашённых спикеров указан представитель Грейтер-Нойды, Уттар-Прадеш. <https://time-forum.ru/program2026>.

ВЫПУСК 06 • НОЯБРЬ 2026

Содержание

0	От редакции	3
I	Уттар-Прадеш. Экономика массового спроса	5
II	От торговых домов к электронике: как история бизнеса Уттар-Прадеша определяет его будущее	9
III	От фабрики до покупателя: как транспортная инфраструктура влияет на экономику бизнеса в Уттар-Прадеше	13
IV	Уттар-Прадеш для иностранного предпринимателя. Какие программы поддержки помогают открыть и развивать бизнес	17
V	Чужой бренд, своя экономика. Как устроено контрактное производство в Уттар-Прадеше	22
VI	Канпур после Манчестера. Второй шанс промышленного города	25
VII	Старые деньги Уттар-Прадеша. Пять бизнес-семей	29
VIII	Большие деньги Индии. Как пять инвестиционных управляющих выбирают проекты	33
IX	Частный космос Индии	37
X	Татарстан и Тамилнад. Насколько близки два промышленных региона и что разделяет их бизнес	41

Уттар-Прадеш. Экономика массового спроса

*Почему размер населения не равен доступному спросу и как бюджет семьи
влияет на цену, упаковку и доставку.*

В Уттар-Прадеше средние месячные расходы на человека составляют 3 481 рупию в сельской местности и 5 395 рупий в городах. Это примерно 3 070 и 4 760 рублей по справочному курсу на 6 октября 2026 года. Обследование за август 2023 — июль 2024 года показывает: сельские расходы примерно на 16%, городские — на 23% ниже средних по Индии. Для поставщика повседневных товаров это важнее общей величины экономики штата: покупку нужно уместить в бюджет, из которого семья оплачивает еду, жильё, дорогу и обучение детей.¹

Рост производства не сразу превращается в спрос в местной лавке. Между инвестициями в завод и покупкой холодильника стоит доход семьи: его размер, регулярность и та часть, которую можно потратить после обязательных платежей. Поэтому оценивать потребительский рынок штата стоит с домашнего бюджета, а не с объявлений на инвестиционных саммитах.

Что скрывает средняя цифра

Показатели 3 481 и 5 395 рупий относятся к расходам на человека за месяц, а не к заработку семьи. Среднее объединяет очень разные обстоятельства. У служащего деньги поступают по расписанию; у строительного рабочего заработок зависит от наличия работы; у земледельца существенная часть выручки связана с продажей урожая. Одинаковая сумма расходов за год ещё не означает одинаковой возможности купить технику или взять на себя ежемесячный платёж.

Для продавца здесь имеют значение не только размер покупки, но и частота поступления денег. Одному покупателю нужна небольшая упаковка сегодня, другому удобнее запас на месяц. Эти различия стоит проверить до выбора ассортимента: низкая средняя цена сама по себе не объясняет, какой товар будут покупать повторно.

Почему штат не может быть одинаковым

Разрыв между городскими и сельскими расходами в штате составляет около 55%, но и городские рынки неодинаковы. Модельные оценки за 2022/23 год дают около 10 000 рупий в месяц на человека в городской части округа Гаутам-Буддха-Нагар, где находится Ноида, и 2 575 рупий в городской части округа Баллия. Это оценки расходов по округам, а не измерение дохода каждой семьи.²

Соседство Ноиды и Газиабада с Дели связывает их с рынком труда столичной агломерации. Переносить её потребительский профиль на восток штата было бы ошибкой. Холодильник за условные 15 000 рупий стоит примерно полтора среднего месячного расхода одного человека в городской части Гаутам-Буддха-Нагара и почти шесть — в Баллии. Это сравнение масштаба покупки, не срок накопления: численность семьи, её обязательные расходы и сбережения в таком расчёте не учтены.

Зарплата как инфраструктура

В 2022/23 году сельское, лесное хозяйство и рыболовство обеспечивали 54,3% занятости в штате, строительство — 13,1%. Доходы части этих работников зависят от сезона и наличия заказов. Семья может позволить себе крупную покупку по итогам удачного сезона, но испытывать трудности с одинаковыми платежами каждый месяц. При продаже в рассрочку важен календарь поступлений, а не только годовая сумма заработка.³

Часть семей получает деньги от родственников, работающих за пределами штата. Доклад Экономического консультативного совета при премьер-министре выделяет Уттар-Прадеш среди важных регионов исхода внутренних мигрантов. Однако миграционные потоки сами по себе не показывают ни размер переводов семье, ни их регулярность.

¹ PIB. Household Consumption Expenditure Survey 2023–24. 30.01.2025. Обследование: август 2023 — июль 2024; месячные расходы на человека без вменённых социальных трансфертов. <https://www.pib.gov.in/Pressreleaseshare.aspx?PRID=2097601> ; Банк России. Курс на 06.10.2026: 100 INR = 88,2096 RUB. Рублёвые суммы — справочный пересчёт. https://www.cbr.ru/currency_base/daily/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.To=06.10.2026

² The Indian Express. Siddharth Upasani. From national to district. Why and how Uttar Pradesh is capturing local spending data. 04.11.2025. Модельные оценки Министерства статистики по округам за 2022/23 год: около 10 000 рупий в месяц на человека в городской части округа Гаутам-Буддха-Нагар и 2 575 рупий в городской части округа Баллия. URL: <https://indianexpress.com/article/explained/explained-economics/uttar-pradesh-districts-spending-how-numbers-arrived-at-10345450/>

³ NITI Aayog. Macro and Fiscal Landscape of the State of Uttar Pradesh. Март 2025. Занятость 2022/23 года: сельское, лесное хозяйство и рыболовство 54,3%, услуги 23%, строительство 13,1%, обрабатывающая промышленность 9,2%.

В исследовании покупателей эти поступления нужно учитывать отдельно от местной зарплаты: от их надёжности зависит готовность брать на себя долгосрочные обязательства.⁴

Цена маленькой упаковки

Индийская розница давно использует маленькую упаковку, чтобы снизить сумму разовой покупки: шампунь на одно мытьё, чай на одну заварку, порошок на одну стирку. Масштаб этой торговли виден по сетям поставщиков. В отчётности Hindustan Unilever за 2024/25 финансовый год указан охват более 9 млн торговых точек, свыше 3 500 дистрибьюторов и более 200 тыс. сельских предпринимателей Shakti. Dabur в январе 2026 года сообщила об охвате свыше 8,5 млн точек и 133 тыс. деревень. По её данным, сельский спрос опережал городской восемь кварталов подряд.⁵

Небольшая упаковка снимает барьер первой покупки, но не обязательно снижает расходы покупателя. Если цена за грамм выше, семья, которой недоступна закупка впрок, переплачивает при регулярном использовании. Для производителя результат тоже зависит от конкретного товара: маленький пакетик может быть рентабельным, если объём продаж покрывает упаковку и доставку. Проверять стоит обе стороны расчёта. Упаковка на неделю или концентрат имеют смысл, когда они доступны семье сразу и действительно обходятся дешевле в использовании.

За что покупатель готов доплатить

Ограниченный бюджет не означает, что семья всегда выбирает самое дешёвое. Одежда к празднику, школьные вещи или техника для дома конкурируют с повседневными расходами, и покупку могут готовить заранее. Пример организованной торговли за пределами крупнейших городов — V-Mart. В квартале, завершившемся в сентябре 2025 года, продажи её сопоставимых магазинов выросли на 11% год к году. Это результат одного квартала, а не постоянный темп роста сети.⁶

У магазина с примерочной, понятными правилами обмена и чеком есть возможность конкурировать с базаром не только ценой. Для покупателя, которому дорого обойдётся неудачная покупка, предсказуемость обслуживания может оказаться существенной. Но готовность доплачивать за неё нужно проверять в конкретном городе: успех сети сам по себе ещё не объясняет мотивов каждой семьи.

Кто финансирует полку

В цепочке от фабрики до лавки деньги могут задерживаться на нескольких этапах. Производитель предоставляет отсрочку дистрибьютору, тот — магазину; лавочник иногда отпускает товар знакомым покупателям в долг. Условия различаются, но вопрос для поставщика один: кто финансирует запас и сколько времени проходит от отгрузки до оплаты? Без этого расчёта большой охват магазинов мало говорит о доходности продаж.

Товар может быть востребован и при этом принести слишком мало прибыли. Мелкие заказы не всегда покрывают расходы на обслуживание маршрута. Hindustan Unilever развивает приложение Shikhar: к концу 2024/25 финансового года к нему подключились 1,4 млн розничных продавцов. Прямая дистрибуция компании охватывает магазины, на которые приходится более 69% стоимости продаж в соответствующих товарных категориях. Это показатель охвата рынка, а не доля собственных продаж HUL. Кто оплачивает доставку, принимает возвраты и предоставляет отсрочку, определяется договором с дистрибьютором. Эти условия нужно согласовать до того, как обещать покупателю низкую цену.⁷

Что может и чего не может государство

Государственная помощь снимает с части семей расходы на базовые продукты. По правилам NFSA приоритетным домохозяйствам полагается 5 кг зерна на человека в месяц, семьям категории Antyodaya — 35 кг на семью; с января 2023 года это зерно предоставляется бесплатно.

⁴ Economic Advisory Council to the Prime Minister. 400 Million Dreams! Examining volume and directions of domestic migration in India using novel high frequency data. Декабрь 2024. <https://eacpm.gov.in/wp-content/uploads/2024/12/FINAL-Internal-Migration-Project.docx-Publication-Version.pdf>

⁵ Dabur India Ltd. Financial Results Q3 FY2025–26. 29.01.2026. <https://www.dabur.com/press-releases/Financial-Results-FY2025-26-Q3>

⁶ Business Today. V-Mart Retail shares rally 13% after Q2 biz updates; brokerages see up to 48% upside. 03.10.2025. Рост сопоставимых продаж на 11% за квартал, завершившийся в сентябре 2025 года. <https://www.businesstoday.in/markets/stocks/story/v-mart-retail-shares-rally-13-after-q2-biz-updates-brokerages-see-up-to-48-upside-496679-2025-10-03>

⁷ Hindustan Unilever Ltd. Performance Highlights FY2024–25. Customers. Охват сети, Shakti, Shikhar и определение direct value weighted distribution. <https://hul-performance-highlights.hul.co.in/performance-highlights-fy-2024-2025/customers.html>

Денежные выплаты и помощь в натуральной форме действуют по-разному: например, школьное питание не увеличивает доход на счёт, но уменьшает расходы семьи. Если условно оценить 5 кг зерна в 30 рупий за килограмм, получится 150 рупий сбережённых расходов. Это иллюстрация механизма поддержки, а не оценка фактической выгоды каждого получателя.⁸

Освободившиеся деньги семья может потратить, положить или направить на погашение долга. Для оценки продаж важно знать, какой вариант преобладает. Изменение условий поддержки способно повлиять на спрос, поэтому поставщику полезно отделять покупки, зависящие от выплат, от покупок за счёт заработка. Долговременное расширение рынка требует роста доходов и снижения обязательных расходов семьи.

Телефон, кредит и чужие деньги

Цифровые платежи упрощают покупки, но объём операций не измеряет благосостояние. По данным NPCI за июль 2025 года, Уттар-Прадеш занимал третье место среди штатов по числу операций UPI — 5,3% общеиндийского объёма. QR-код в лавке и возможность сравнить цены онлайн меняют способ покупки. Они не отвечают на вопрос, какую сумму семья может потратить.⁹

Доставка, возвраты и комиссии площадок всё равно оплачиваются покупателем или продавцом. Рассрочка распределяет платежи во времени, а её посильность зависит от условий кредита и будущих поступлений семьи.

Поэтому рост продаж полезно разложить по источникам оплаты: текущий заработок, сбережения, переводы, заём. Просрочка показывает уже возникшие трудности; раньше о них могут говорить высокая долговая нагрузка и отсутствие резерва на непредвиденные расходы.

Где здесь место для бизнеса

Коммерческий смысл могут иметь товары и услуги, которые сокращают регулярные расходы. Переработка и упаковка помогают уменьшить потери продуктов в дороге. Экономичная техника способна снизить затраты на электричество; доступный ремонт — продлить срок службы дорогой покупки. Для каждого предложения нужен расчёт: сколько семья платит сейчас, сколько заплатит после покупки и за какое время вернутся дополнительные затраты.

Российская компания может продавать готовый товар или поставлять оборудование местному производителю. В первом случае придётся проверить розничную цену, упаковку и каналы сбыта. Во втором — загрузку оборудования, срок окупаемости и возможность обслуживания на месте. Партнёр, знающий своего покупателя, облегчает выход на рынок, но не снимает с поставщика риск неоплаты. В обоих случаях предложение должно приносить прибыль после доставки, финансирования и возвратов.

Размер населения делает Уттар-Прадеш привлекательным на карте. Решение о выходе на рынок требует другого масштаба: конкретного округа, бюджета покупателя и стоимости обслуживания магазина. Если эти расчёты не сходятся, большой рынок не исправит экономику отдельной продажи.

⁸ Department of Food and Public Distribution. Coverage and entitlements under NFSA. https://nfsa.gov.in/portal/Coverage_Entitlements_NFSA_AA ; Allocation of Food Grains. Бесплатное предоставление зерна с 01.01.2023. <https://dfpd.gov.in/allocation-of-food-grains/en>

⁹ Outlook Business. UPI Transactions by State. Who's Topping the Chart and Who's Falling Behind. Данные NPCI за июль 2025 года: Махараштра 9,79% объёма операций, Карнатака 5,48%, Уттар-Прадеш 5,30% объёма и 5,26% стоимости, третье место среди штатов. URL: <https://www.outlookbusiness.com/news/upi-transactions-by-state-whos-topping-the-chart-and-whos-falling-behind>

II · ИСТОРИЯ БИЗНЕСА

От торговых домов к электронике: как история бизнеса Уттар-Прадеша определяет его будущее

Как торговые связи, промышленное наследство и политика штата сформировали разные деловые среды.

Как торговые традиции, промышленное наследство и политика создали разные деловые среды внутри одного штата

Ноида в индийском штате Уттар-Прадеш выросла во-круг управления промышленного развития, созданного в 1976 году. Позднее здесь появились площадки контрактной электроники, в том числе проект выпуска смартфонов Google Pixel. В Варанаси ткачи столетиями делают шёлк в семейных мастерских. Сахарный завод в Дхампуре на западе штата работает с 1933 года. В одном штате одновременно существуют ремесло, семейная промышленность и международные производственные цепочки.¹

Такое разнообразие даёт иностранной компании выбор. Оно же требует для каждого кластера своей стратегии. Чтобы понять почему, нужно проследить, как складывались эти деловые среды.

До фабрик были торговля, ремесло и кредит

В XVIII и первой половине XIX века на территории нынешнего Уттар-Прадеша уже сложилась развитая торговля. Её центрами были Банарас, как тогда называли Варанаси, и города исторической области Авадх со столицей в Лакхнау. Вокруг них работали рынки сельскохозяйственного сырья и ремесленные мастерские.

Товары шли через купеческие сети. Торговый дом закупал продукцию, кредитовал ремесленника и крестьянина, организовывал перевозку и распределял товар между покупателями. Исследование экономики Банараса XVIII века описывает торговцев, внутренние сборы и связи между экспортом, импортом и транзитом. Сделки опирались на репутацию семьи и многолетние отношения между участниками.²

Фабрики, колониальная власть и индийский капитал

Промышленный Канпур вырос из армейского заказа: гарнизону требовались кожа, обувь и ткани.

Развитие транспортных связей облегчало доставку сырья и сбыт продукции. В XIX веке город стал крупным центром текстильного и кожевенного производства.

Первые фабрики основали британские коммерсанты, но промышленниками становились и индийские банкиры. Уже в 1820-х годах в городе работало около 50 банкирских домов. Семья банкиров Байджнатх Рамнатх из торговой общины марвари позже основала фабрики группы Juggilal Kamlapat.

Сахарная отрасль получила дополнительный стимул в 1932 году, когда колониальные власти ввели защитный тариф на импорт сахара. Он изменил условия конкуренции в пользу местных производителей. С 1932 по 1937 год число сахарных заводов в Соединённых провинциях, включавших территорию нынешнего Уттар-Прадеша, выросло с 20 до 71. В 1933 году, в период этого расширения, заработал завод Dhampur Sugar Mills.³

У индустриализации была и социальная цена. В августе 1937 года в Канпуре бастовали почти 20 тысяч рабочих семи фабрик. Забастовки начались из-за снижения зарплат и отказа владельцев признать профсоюз.⁴

После независимости

После 1947 года Индия выбрала путь государственного планирования и жёсткого регулирования промышленности. Частные компании продолжали работать, но расширение производства зависело от многочисленных разрешений. Реформы 1991 года отменили промышленное лицензирование для большинства отраслей и расширили возможности частного бизнеса и международной кооперации. Требования к землепользованию, размещению предприятий и охране окружающей среды при этом сохранялись.⁵

Уттар-Прадеш начал создавать промышленные территории ещё до реформ. Управление развития Ноиды появилось в 1976 году, Большой Ноиды — в январе 1991-го.

¹ OneMap Noida. Сведения о создании New Okhla Industrial Development Authority. <https://onemapup.nic.in/noida/>; The Machine Maker. Dixon Subsidiary to Begin Manufacturing Google Pixel Smartphones in Noida, 30 ноября 2024 года. <https://themachine.com/news/dixon-subsidiary-to-begin-manufacturing-google-pixel-smartphones-in-noida/>

² Mishra K. P. The Administration and Economy of the Banaras Region, 1738-1795. Диссертация, Школа восточных и африканских исследований Лондонского университета. <https://soas-repository.worktribe.com/output/383665/the-administration-and-economy-of-the-banaras-region-1738-1795>

³ Bhargava P. Politics, industrialization and technical education in colonial India. Indian Journal of History of Science, 2024, том 59. https://insa.nic.in/writereaddata/UpLoadedFiles/IJHS/04-43539_2024_126_OnlinePDF165-177.pdf; Dhampur Sugar Mills. Legacy & Milestones. <https://dhampursugar.com/about-us/legacy-and-milestones>

⁴ Wani J. I. The volatile neighbourhood: urban proximity, precarity and public order in early twentieth-century Kanpur. Urban History, 2026, том 53, № 1. <https://www.cambridge.org/core/journals/urban-history/article/volatile-neighbourhood-urban-proximity-precarity-and-public-order-in-early-twentieth-century-kanpur-city-in-the-united-provinces-of-british-india/16CA3A3EC55C4B965EB6D7410F31B5A3>

⁵ Government of India. Statement on Industrial Policy, 24.07.1991; Industrial Policy Highlights. <https://www.dpiit.gov.in/static/uploads/2025/07/5cdef34f6ab80c235a4d905ce94f94e6.pdf>

Штат наделял отдельную структуру полномочиями по планированию и развитию территории. Для инвестора это означало понятного контрагента по вопросам участка и инфраструктуры. Такая организация работы не отменяла отраслевых разрешений и не исключала споров о земле, но позволяла обсуждать развитие площадки с одним ответственным управлением.⁶

Реформы расширили выбор инвестора, а у Ноиды уже были преимущества расположения рядом с Дели и опыт организации промышленных площадок. В 1996 году Samsung открыла здесь свой первый индийский завод. Позднее компания наращивала мощности: в 2018 году она открыла расширенное производство мобильных телефонов, которое на тот момент назвала крупнейшим в мире. Этот пример показывает, как первоначальная площадка становится основой для следующих вложений. Успех нового проекта зависит не только от льготы при входе, но и от возможности расширять выпуск там, где компания уже наладила работу.⁷

Из этой истории не следует, что весь остальной штат развивался по одной, менее успешной модели. У старого завода, ремесленного кластера и новой площадки рядом со столицей разные исходные условия. На действующем предприятии нужно выяснять, какие мощности можно использовать, а какие придётся модернизировать; на новой территории — когда появятся необходимые подключения и поставщики. Возраст промышленного района сам по себе не даёт ответа, какой вариант обойдётся дешевле. Его даёт обследование конкретной площадки.

Как политика штата влияет на экономику предприятия

В промышленной политике штата соседствуют развитие новых производств и поддержка традиционных отраслей.

Это разные задачи: крупному заводу нужны площадка и инфраструктура, небольшому производителю — доступ к финансированию, обучение и возможность выйти к покупателю.

Программа «Один район, один продукт» (One District One Product, ODOP) действует с 2018 года. Она поддерживает местную специализацию через обучение, развитие качества продукции, содействие финансированию и продвижение товаров в Индии и за рубежом. Для иностранного партнёра программа может помочь найти профильный кластер, но участие предприятия в ней не заменяет проверки качества и производственных возможностей.⁸

Поддержка традиционных производств и создание новых промышленных территорий затрагивают интересы разных участников. Для выбранного проекта важно выяснить, какие вопросы уже решены — например, выделена ли земля, — а какие ещё зависят от согласований или строительства инфраструктуры.

Предпринимателю стоит оценивать политику по результату для своего предприятия. Сколько времени уходит на разрешения и подключение к инфраструктуре? Когда приходит обещанная поддержка?

Экономическая дипломатия штата

Внешняя политика, международная торговля и валютное регулирование по конституции Индии относятся к ведению федерального центра. Но у штата тоже есть определенные полномочия. Он привлекает инвесторов, развивает экспортные связи и сотрудничает с иностранными компаниями.⁹

Россия в этой работе уже участвует. В сентябре 2025 года она стала страной-партнёром Международной торговой выставки Уттар-Прадеша в Большой Ноиде, где свои товары и услуги представили более 2 200 экспонентов. Выставки и делегации помогают найти предприятия, отраслевые объединения и представителей ведомств, отвечающих за нужную отрасль.¹⁰

⁶ OneMap Noida. Сведения о создании управления в 1976 году. <https://onemapup.nic.in/noida/>; Allahabad High Court. Решение от 25.05.2012: учреждение Greater Noida Authority 28.01.1991. <https://elegalix.allahabadhighcourt.in/elegalix/WebDownloadOriginalHCJudgmentDocument.do?translatedJudgmentID=34813>; Supreme Court of India. Решение от 20.02.2023 о земельных компенсациях в Greater Noida. https://webapi.sci.gov.in/supremecourt/2018/15564/15564_2018_13_1501_42025_Judgement_20-Feb-2023.pdf

⁷ Samsung Newsroom India. Samsung Reaffirms Commitment to India, Will Invest INR 4,915 Crore in Noida Unit. 07.06.2017. <https://news.samsung.com/in/samsung-reaffirms-commitment-to-india-will-invest-inr-4915-crore-in-noida-unit>; Samsung Newsroom India. Make for India to Make for the World: A Timeline of Samsung's Noida Factory. <https://news.samsung.com/in/make-for-india-to-make-for-the-world-a-timeline-of-samsungs-noida-factory>

⁸ Invest UP. One District One Product Scheme (2018). <https://invest.up.gov.in/odop-scheme/>

⁹ Министерство иностранных дел Индии. Seventh Schedule, седьмое приложение к конституции Индии. <https://www.mea.gov.in/images/pdf1/s7.pdf>

¹⁰ Press Information Bureau. Сообщение об открытии Uttar Pradesh International Trade Show 2025, 25 сентября 2025 года. <https://www.pib.gov.in/PressReleasePage.aspx?PRID=2171027&lang=2®=48>

Для иностранных проектов у штата есть отдельная программа стимулирования. Один из критериев участия — не менее 1 млрд рупий иностранного капитала в предусмотренных программой формах. Капитальная субсидия составляет 25% допустимых вложений в Гаутам-Буддха-Нагаре и Газиабаде, 30% — в других западных и центральных районах, 35% — в Пурванчале и Бунделкханде. Выплаты распределены на семь равных ежегодных траншей с годовым пределом 1 млрд рупий. Отдельно предусмотрена поддержка при предоставлении земли. Размер льготы нужно рассчитывать по допустимым расходам конкретного проекта: вычитать 25–35% из всей сметы было бы ошибкой.¹¹

Как российскому предпринимателю работать в этой среде

Начать стоит с выбора кластера и задачи. Это могут быть закупки, продажа оборудования, лицензирование технологии или совместное производство. Затем нужно найти профильных участников, то есть предприятия, отраслевую ассоциацию, агентство Invest UP и администрацию промышленной площадки.

Проверка партнёра зависит от того, с каким бизнесом предстоит работать. У ремесленного поставщика стоит начать с повторяемости качества и способности собрать партию к сроку.

На семейном промышленном предприятии — с состояния оборудования и того, кто вправе согласовать инвестиции или изменение технологии. У производителя электроники — с требований заказчика к компонентам, испытаниям и допуску поставщиков. Отраслевой опыт региона помогает найти кандидатов, но не заменяет знакомства с их производством.

До пробной поставки или внедрения нужно установить юридическое лицо, собственников и полномочия переговорщиков. Затем согласовать объём пилота, критерии приёмки, оплату, права на разработки и ответственность сторон. Национальные требования к товару и иностранным инвестициям проверяют вместе с региональными разрешениями и условиями поддержки.

Расчёт полной стоимости включает адаптацию, сертификацию, перевозку, обслуживание и деньги, которые будут связаны в запасах и отсрочках оплаты. Пилот позволяет проверить эти предположения до расширения заказа. Так история разных деловых сред превращается в практический выбор: у ткацкой мастерской, семейного завода и электронной фабрики нужно проверять разные условия сделки. Единого сценария выхода на весь Уттар-Прадеш здесь недостаточно.

¹¹ Invest UP. UP FDI/FCI, Fortune Global 500 & Fortune India 500 Companies Investment Promotion Policy 2023. <https://invest.up.gov.in/incentive-policy-2023/>

III • ИНФРАСТРУКТУРА

От фабрики до покупателя: как транспортная инфраструктура влияет на экономику бизнеса в Уттар-Прадеше

Как соединить фабрику, терминал и международный маршрут и посчитать полную стоимость поставки.

Как сократить полную стоимость доставки и сделать сроки предсказуемыми

В сентябре 2026 года завершён Западный грузовой железнодорожный коридор длиной 1 506 км. Он связал Дадри в Уттар-Прадеше с портом Джавахарлала Неру под Мумбаи. Для бизнеса это отдельная грузовая линия к морскому порту. Её эффект для конкретной поставки зависит и от поездного графика, и от того, сколько контейнер ждёт на терминалах.¹

Для предпринимателя скорость перевозки означает деньги. Допустим, российская компания сравнивает две фабрики в штате с одинаковой ценой продукции.

Итоговая стоимость окажется разной, потому что у фабрик разные расходы на доставку до терминала, срок ожидания контейнера, плата за хранение и расстойание до порта.

Уттар-Прадеш лежит в глубине страны. Поэтому международная поставка всегда состоит из двух частей, и местную перевозку нужно соединить с морским или воздушным маршрутом. Предпринимателю важно понять, насколько новая инфраструктура удешевляет и ускоряет доставку его товара.

Четыре способа перевезти груз

Штат связан с остальной Индией и с портами четырьмя видами транспорта.

Вид транспорта	Ключевые объекты и направления	Значение для бизнеса
Автомобильный	Скоростные дороги Ямуна и Пурванчал (343 км), дорога от Агры до Лакхнау (302 км)	Перевозки между заводами, складами и покупателями
Железнодорожный	Восточный грузовой коридор, Западный коридор от Дадри до порта Джавахарлала Неру	Перевозка контейнеров и массовых грузов. Западный коридор полностью введён в сентябре 2026 года
Речной	Национальный водный путь № 1, терминал в Варанаси мощностью 1,26 млн тонн в год, направление на порт Халдия	Массовые и часть контейнерных грузов
Воздушный	Аэропорт в Джеваре, коммерческие рейсы с 15 июня 2026 года	Грузовой терминал на 200 тыс. тонн в год. Рейсы и условия обработки нужно проверять отдельно ²

Перевозки внутри Индии от предприятия до склада

Внутри страны компании нужно снабжать производство, возить товар между регионами и доставлять его конечному покупателю. Под каждую задачу подбирают свой транспорт.

Автомобиль подходит для небольших партий и доставки прямо до ворот предприятия. Железная дорога выгодна при регулярных контейнерных потоках и для массовых грузов. Перевозка по реке оправдана, когда объём велик, терминалы рядом, а спешки нет. Самолётом отправляют срочные, дорогие или критически важные грузы.

На первом и последнем участке — от фабрики до терминала и от терминала до получателя — возникают расходы, которых нет в железнодорожном тарифе. Здесь проверяют подъездные дороги, погрузочную технику, график работы терминала и наличие свободных машин. Быстрый поезд не компенсирует сутки ожидания погрузки.

Груз внутри Индии сопровождают документы. Для партии дороже 50 тыс. рупий обычно нужна электронная транспортная накладная e-way bill.³

Скоропортящейся продукции нужна непрерывная холодовая цепь.

¹ JICA. JICA-Supported Western Dedicated Freight Corridor Completed, 8 сентября 2026 года. https://www.jica.go.jp/english/overseas/india/information/press/2026/1585189_70871.html

² Invest UP. Infrastructure. <https://invest.up.gov.in/infrastructure/>; Noida International Airport. Noida International Airport Welcomes First Commercial Flights, 15 июня 2026 года. <https://www.niairport.in/en/company/news/2026/2026-06-15>

³ E-Way Bill System. Frequently Asked Questions. https://docs.ewaybillgst.gov.in/html/ewb_qna.html

Необходимо проверять резервное электроснабжение склада и контроль температуры при каждой перегрузке.

Как связать Уттар-Прадеш с Россией

Для этой задачи подходят два зеркальных маршрута. При ввозе груз идёт от российского отправителя до индийского порта или аэропорта, проходит таможенную и отправляется на предприятие в Уттар-Прадеше. При вывозе фабрика отправляет товар на внутренний терминал или в порт, откуда он уходит российскому импортёру.

Для коммерческого расчёта контейнерной поставки удобно взять маршрут из Ноиды через Дадри и порт Нава-Шева в Новороссийск. Нава-Шевой называют тот же порт Джавахарлала Неру. Железная дорога от Дадри до порта работает. На морском участке есть линия, суда которой ходят между Нава-Шевой, Мундрой и Новороссийском. В 2025 году перевозчик называл срок в пути от 21 дня и отправлял суда раз в две недели. Расписание, сквозную ставку и готовность принять конкретный груз нужно уточнять на дату отправки.⁴

Внутренние контейнерные терминалы работают как сухие порты. Там мелкие партии собирают в контейнер, затем контейнер оформляют и ставят на поезд. У государственного оператора Container Corporation of India (CONCOR) такие терминалы есть в Дадри и Канпуре.⁵

Аэропорты для авиагруза сравнивают по наличию рейса, условиям обработки товара и полной цене доставки. Заранее нужно определить импортёра и место таможенного оформления, а также выяснить требования к продукции.

Сильные и слабые стороны

У штата есть ряд логистических преимуществ. Здесь доступны несколько видов транспорта, есть связь с крупными промышленными центрами и морскими портами, а маршрут и место для распределительного склада можно выбирать.

Ограничения очевидны. До моря далеко, груз придётся лишний раз перегружать, а до терминала близко не от каждой фабрики.

К расходам добавляются ожидание отправления, хранение и возврат порожнего контейнера.

Перевозка по реке зависит от глубины русла, осадки судна и сезона. Программа развития водного пути предусматривает глубину 3 метра в низовьях и только 2,2 метра на участке от Гхазипура до Варанаси. Допустимая загрузка зависит от фактической глубины и осадки конкретного судна. Расчёт по проектной глубине нужно сверять с навигационной обстановкой на дату отправки.⁶

Сравнивать нужно и средний срок доставки, и разброс фактических сроков. Второй показатель важнее, чем кажется. От предсказуемости зависят страховой запас, оборотный капитал и риск остановки производства.

В полный расчёт входят перевозка, терминальные операции, страхование, хранение, простои и стоимость денег, замороженных в товаре.

Логистические парки

На западе штата, в Дадри, сходятся Восточный и Западный грузовые железнодорожные коридоры и работает мультимодальный парк CONCOR с контейнерным терминалом. Восточный узел это Варанаси, где NHML и Управление внутренних водных путей договорились о создании логистического парка на 150 акрах с выходом на грузовой коридор, национальное шоссе и реку Ганга как водный путь. Между ними лежит сеть скоростных дорог, от Ямуна-экспрессвее до Пурванчала и Бунделкханда, вдоль которых штат отводит землю под склады.

Условия работы с терминалом нужно получать у оператора или экспедитора под конкретную перевозку. CONCOR публикует тарифы и предлагает разные наборы услуг; единого правила о доступе только через экспедитора с квотой нет. В предложении должны быть отдельно видны железнодорожный тариф, обработка контейнера, хранение и доставка автомобилем. Тогда можно сравнить прямой договор с оператором и комплексную услугу экспедитора.

В Варанаси важно различать действующий речной терминал и новый логистический парк. Соглашение о развитии парка на 150 акрах подписано в марте 2025 года. Оно само по себе не подтверждает готовности всех предусмотренных услуг.

⁴ «Прайм». Сообщение о работе линии FESCO Indian Line West, 4 декабря 2025 года. <https://1prime.ru/20251204/fesco-865220105.html>

⁵ Container Corporation of India. Company Directory. <https://www.concorindia.co.in/searchRegion.aspx>

⁶ Inland Waterways Authority of India. National Waterway 1. <https://www.iwai.gov.in/offering/national-waterway/national-waterways1?page=0>

Для расчёта перевозки нужны сведения о работающих мощностях, доступных маршрутах и условиях обработки конкретного груза.⁷

У частного складского парка отдельно проверяют право на землю, разрешённое использование участка, подъездную дорогу и подключения. Условия зависят от собственника и площадки: аренда у органа промышленного развития — лишь один из вариантов. Государственная поддержка самого парка также не означает автоматической льготы для его арендатора. В договоре нужно разделить обещанные услуги и те, которые уже доступны.⁸

Ответственность за перегрузки и задержки нельзя оставлять между договорами. Можно нанять отдельных исполнителей, а можно заказать перевозку от двери до двери: такие услуги предлагает, в частности, CONCOR. Во втором случае важно проверить, за какие участки отвечает единый оператор и какие расходы он вправе выставить дополнительно.⁹

Как российскому предпринимателю работать с этой системой

Описать груз. Нужны вес, объём, стоимость, упаковка, температурный режим, опасные свойства и допустимый срок.

Зафиксировать адреса конкретной фабрики и склада получателя.

Запросить сопоставимые предложения с одинаковыми условиями доставки, перечнем операций и распределением ответственности.

Определить участников. Это экспедитор, перевозчики, таможенный представитель и импортер.

Проверить полную ставку, включая терминальные сборы, хранение, простой, возврат контейнера и дополнительные операции.

Согласовать документы и оплату до передачи груза.

Провести пробную отгрузку и измерить фактические расходы и сроки.

Подготовить резерв. Подойдёт запасной перевозчик, другой маршрут или дополнительный запас товара.

Решение зависит от товара. Доставку срочной запасной части сравнивают со стоимостью простоя оборудования, и тогда самолёт окупается. Регулярные партии обуви из Агры или Канпура везут в контейнере. Маршрут для пищевого продукта зависит от срока хранения и температурного режима.

Фабрику нужно выбирать одновременно с маршрутом логистики. Экономия на производстве имеет смысл, когда она сохраняется после доставки, оформления и хранения.

⁷ Ministry of Road Transport and Highways. MoU for a Multi-Modal Logistics Park in Varanasi. 11.03.2025. <https://www.pib.gov.in/PressReleasePage.aspx?PRID=2110165&lang=2®=3> ; IWAI. JMVP Terminals. <https://iwai.nic.in/nationalwaterways/national-waterways-1-jmvp-terminals>

⁸ Invest UP. Uttar Pradesh Multi Modal Logistics Park Policy 2024. <https://invest.up.gov.in/uttar-pradesh-multi-modal-logistics-park-policy-2024/>

⁹ CONCOR. Door to Door Services. <https://www.concorindia.co.in/door-to-door-services/cf003f8a-d6fa-4229-953d-248141367e67>

IV · ВХОД НА РЫНОК

Уттар-Прадеш для инострannого предпринимателя. Какие программы поддержки помогают открыть и развивать бизнес

*Какие проекты могут получить поддержку штата, когда поступают
выплаты и как сравнивать льготы.*

На портале Nivesh Sarathi правительство Уттар-Прадеша ведёт публичный счётчик инвестиционных проектов: отдельно показывает меморандумы, готовность к началу работ и коммерческую деятельность. Эти стадии нельзя смешивать. Для иностранного предпринимателя существеннее другое: какая поддержка доступна до запуска, а какая возмещает уже понесённые затраты. Земельная льгота и многолетняя капитальная субсидия по-разному влияют на потребность в деньгах.

Размер помощи зависит от объёма вложений, отрасли и округа. Ниже программы штата разобраны на примере небольшого производства, крупного завода и технологического центра.

Кому адресована поддержка

Штат оказывает поддержку предприятию, которое реализует проект, и потому сначала в Индии создают юридическое лицо. Иностранное происхождение капитала открывает отдельную программу поддержки по политике FDI/FCI 2023 года при иностранных капитальных вложениях от 1 млрд рупий (около 882 млн рублей) и выполнении остальных условий программы. Проекты меньшего размера идут через общие программы, которые не различают национальность инвестора.¹

Политика для иностранного капитала 2023 года

Крупным проектам адресована Политика 2023 года для иностранных компаний и корпораций из списков Fortune Global 500 и Fortune India 500. В иностранный капитал входят не только акции, но и облигации, внешние займы и гарантии, а на акционерный капитал должно приходиться не менее десятой части. Органы промышленного развития (Industrial Development Authorities, IDA) предоставляют соответствующим условиям программы проектам землю по льготной цене — 25% базовой стоимости на западе и в центре штата и 20% в Бунделкханде и Пурванчале, остальное им возмещает правительство. Инвестор фактически получает скидку от 75 до 80%.

Капитальная субсидия составляет 25% допустимых вложений в Ноиде и Газиабаде, 30% в остальных округах запада и в центре штата и 35% в Бунделкханде и Пурванчале. Её выплачивают семью равными годовыми частями, не больше 1 млрд рупий (около 882 млн рублей) в год. Земельная льгота снижает первоначальный платёж по подходящему под программу участку, а остальная поддержка растягивается на годы, и в финансовой модели её нужно учитывать как поступления после запуска. На этапе строительства получить эти деньги не удастся.²

Промышленная политика 2022 года и право выбора

Общая промышленная политика штата 2022 года разделяет проекты по объёму капитальных вложений. Категория Large — свыше 500 млн, но менее 2 млрд рупий; Mega — от 2 млрд до 5 млрд; Super Mega — от 5 млрд до 30 млрд. Это примерно 441 млн, 1,76 млрд и 4,41 млрд рублей на нижних границах категорий. Инвестор выбирает один из трёх механизмов: капитальную субсидию, возмещение чистого SGST — налога штата на товары и услуги — или надбавку в размере 30% федеральных выплат PLI. Эти варианты не суммируются. Возмещение SGST зависит от суммы налога, поступившей в бюджет штата; при небольшом платеже и помощь окажется небольшой. Капитальную субсидию стоит сравнивать с ним с учётом загрузки производства, графика выплат и доступных надбавок.³

Маршрут для небольшого предприятия

Небольшому производителю льготы для крупных проектов недоступны, но для микро-, малых и средних предприятий действует отдельная Политика 2022 года. Микропредприятие получает капитальную субсидию 25% допустимых вложений в Бунделкханде и Пурванчале и 20% в центре и на западе штата, малое предприятие 20 и 15%, среднее 15 и 10%, но не больше 35,3 млн рублей. Возьмём микропредприятие в Бунделкханде с условными допустимыми вложениями 20 млн рупий (17,6 млн рублей).

¹ Суммы в рублях пересчитаны из рупий для ориентира по курсу Банка России на 6 октября 2026 года: 100 INR = 88,2096 RUB. Это справочный пересчёт, а не историческая стоимость сделки. В источниках суммы указаны в рупиях. URL: https://www.cbr.ru/currency_base/daily/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.To=06.10.2026

² Invest UP. FDI/FCI and Fortune Companies Investment Promotion Policy 2023, с поправками. <https://invest.up.gov.in/incentive-policy-2023/>; Invest UP. UP's Very Own FDI Policy. <https://invest.up.gov.in/wp-content/uploads/blogs/4-Blog-UPs-Very-Own-FDI-Policy.pdf>

³ Invest UP. Uttar Pradesh Industrial Investment & Employment Promotion Policy 2022. Категории проектов и три варианта инвестиционной субсидии. <https://invest.up.gov.in/uttar-pradesh-industrial-investment-employment-promotion-policy-2022/>

Расчётная субсидия составит 5 млн рупий (4,4 млн рублей) при соблюдении условий программы, и покрывает четверть принятых к расчёту затрат. Отдельно стоит проверить другие меры, например компенсация половины процентов по кредиту в течение пяти лет до 2,2 млн рублей. Политика ничего не говорит об иностранном капитале, поэтому компании с российским участием до подачи заявки нужно письменно уточнить в Invest UP, вправе ли она на эти меры рассчитывать.⁴

Единое окно и сопровождение инвестора

Разрешения оформляют на портале Nivesh Mitra, едином окне для лицензий и согласований. Часть услуг его третьей версии пока оформляется во второй; нужный маршрут указан на портале. Проект от меморандума до начала работ сопровождает Nivesh Sarathi. Программа Udyami Mitra, запущенная в 2023 году, предоставляет инвестору специалиста по взаимодействию с ведомствами: он помогает с выбором участка и согласованиями. Такое сопровождение облегчает процедуру, но не заменяет решение уполномоченного органа.⁵

Пищевая промышленность

Уттар-Прадеш занимает первое место в стране по производству пшеницы, сахарного тростника и молока, и у перерабатывающих предприятий есть местное сырьё. Политика 2023 года возмещает 35% расходов на оборудование и технологические работы, но не больше 44,1 млн рублей. Допустим, линия переработки овощей стоит 88,2 млн рублей. Субсидия составит 30,9 млн рублей, а потолок сработает при расходах около 126 млн рублей.

Деньги возвращают за уже понесённые расходы, и стройку нужно заранее обеспечить собственными или заёмными средствами.⁶

Полупроводники и корпоративные центры

Полупроводниковая политика 2024 года добавляет к капитальной помощи, одобренной федеральным правительством, ещё 50% от её размера. Без федерального одобрения эта надбавка не выплачивается.⁷

Глобальные центры компетенций (Global Capability Centre, GCC) политика 2024 года определяет как подразделения компании, которые полностью принадлежат ей и работают только на неё. Независимый подрядчик, офис продаж и консалтинговая фирма под определение не попадают. Центру первого уровня нужно вложить 132 млн рублей или нанять 100 человек, а в Ноиде и Газиабаде 176 млн рублей или 200 человек. Капитальная субсидия составляет 25% допустимых вложений и выплачивается семь лет, операционная покрывает 20% текущих расходов пять лет. На сайте опубликованы также текст политики и правила её реализации 2025 года. Для заявки нужно пользоваться этими документами: краткая веб-страница по-прежнему содержит заголовок «проект» и не заменяет утверждённые условия. У субсидий есть предельные суммы и перечни допустимых расходов.⁸

Сколько стоит льгота в разных частях штата

Штат делит округа на зоны, и скромнее всего поддерживает Ноиду и Газиабад, а щедрее всего Бунделкханд и Пурванчал. Запад и центр занимают среднее положение. Возьмём условный проект с допустимыми вложениями 1,76 млрд рублей по политике 2023 года.

⁴ Invest UP. Uttar Pradesh Micro, Small & Medium Enterprises Promotion Policy 2022. Капитальная субсидия 25, 20 и 15% в Бунделкханде и Пурванчале и 20, 15 и 10% в центре и на западе штата для микро-, малых и средних предприятий, потолок 35,3 млн рублей на предприятие, две равные выплаты; компенсация процентов микропредприятиям 50% в год пять лет до 2,2 млн рублей; освобождение от гербового сбора; поддержка сертификации, патентов и цифровых систем. Страница не содержит условий об иностранном участии. URL: <https://invest.up.gov.in/uttar-pradesh-micro-small-medium-enterprises-promotion-policy-2022/> Категория предприятия определяется также оборотом и вложениями в оборудование; для микропредприятия с 01.04.2025 — не более 100 млн и 25 млн рупий соответственно. Government of India. Udyam Registration, Important to Know. <https://www.udyamregistration.gov.in/Important.aspx>

⁵ Government of Uttar Pradesh. Nivesh Mitra. <https://niveshmitra.up.gov.in/>; Nivesh Sarathi. <https://www.niveshsarathi.up.gov.in/>; Invest UP. Udyami Mitra. <https://invest.up.gov.in/udyami-mitra/>

⁶ Government of India. Economic Survey 2025–26. Statistical Appendix. Табл. 1.18; урожай 2024/25. Department of Animal Husbandry & Dairying. Basic Animal Husbandry Statistics 2025. Первое место Уттар-Прадеша по пшенице, сахарному тростнику и молоку. URL: <https://www.indiabudget.gov.in/economicsurvey/doc/stat/tab1.18.pdf>; Invest UP. Uttar Pradesh Food Processing Industry Policy 2023. Субсидия 35% расходов на оборудование и технологические строительные работы до 44,1 млн рублей; земельные и рыночные льготы; 50% на заморозку до 88,2 млн рублей; 25% компенсации фрахта при экспорте, кроме поставок в Непал, Бангладеш и Бутан. URL: <https://invest.up.gov.in/uttar-pradesh-food-processing-industry-policy-2023/>

⁷ Invest UP. Uttar Pradesh Semiconductor Policy 2024. Дополнительная субсидия 50% от капитальной помощи, одобренной правительством Индии; скидка 75% на землю на первые 200 акров; освобождение от гербового сбора; 25% расходов на исследовательский центр до 88,2 млн рублей; поддержка подготовки кадров. URL: <https://invest.up.gov.in/uttar-pradesh-semiconductor-policy-2024/>

⁸ Invest UP. UP Global Capability Centre Policy 2024; Implementation Rules 2025. <https://invest.up.gov.in/up-gcc-policy-2024/>

В Ноиде капитальная субсидия составит 441 млн рублей, а в Бунделкханде достигнет 617 млн рублей. Номинальная разница — около 176 млн рублей за семь лет, или 25 млн рублей в год без дисконтирования. Дополнительные расходы на логистику, подбор работников и энергию могут её поглотить. В финансовой модели следует сравнивать приведённую стоимость выплат и затрат, а не только проценты льготы.

Самая щедрая зона подходит не каждому проекту. Выплаты растянуты на семь лет и больше, поэтому всё решает, выйдет ли проект на производство в срок и подтвердит ли компания документами каждое вложение.

Какая поддержка доступна вашему проекту

Сначала — подходящая программа. Затем — допустимые затраты, округ и график выплат.

Иностранный капитал

FDI/FCI · 2023

От 1 млрд рупий иностранных капитальных вложений и при выполнении остальных условий политики.

Земельная льгота и капитальная субсидия имеют разные сроки предоставления.

Крупное производство

Промышленная политика · 2022

Выбор одного механизма:

- капитальная субсидия;
- возмещение чистого SGST;
- надбавка к федеральным выплатам PLI.

Эти три варианта не суммируются.

Небольшое предприятие

Политика MSME · 2022

Размер помощи зависит от категории предприятия и зоны.

Компании с российским участием нужно письменно уточнить в Invest UP право на меры поддержки.

FDI/FCI 2023: ставка зависит от округа

Капитальная субсидия, % допустимых вложений

Ноида и Газиабад

25%

Остальные округа запада и центр

30%

Бунделкханд и Пурванчал

35%

Когда помощь превращается в деньги

01 · Земельный участок

По условиям программы инвестор платит 20–25% базовой стоимости подходящего участка IDA.

02 · Стройка и запуск

На строительство нужны собственные или заёмные средства. Капитальная субсидия не финансирует этот этап заранее.

03 · Семь лет выплат

Капитальную субсидию выплачивают семью равными годовыми частями. Предел — 1 млрд рупий в год.

Ставка субсидии не равна деньгам на старте. Сравнивайте сроки поступлений с графиком затрат.

V · КОНТРАКТНОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Чужой бренд, своя экономика. Как устроено контрактное производство в Уттар-Прадеше

*Что заказчик покупает у контрактной фабрики и как распределить
затраты, права и ответственность.*

Булочка для бургера в индийской ресторанной сети может быть выпечена сторонней компанией. Mrs. Vector's Food Specialities, выросшая из семейного дела в Пенджабе, поставляет булочки ресторанным сетям и имеет производство в Грейтер-Ноиде. В электронике похожую роль играет Dixon: она выпускает продукцию под марками заказчиков. Покупатель узнаёт бренд, а имя изготовителя может не заметить. Заказчик задаёт требования, подрядчик выполняет согласованные операции. Разработка, закупка сырья, упаковка и доставка входят в договор отдельно.

Почему именно этот штат

В Уттар-Прадеше несколько производственных кластеров, с разной специализацией. Ноида и Грейтер-Ноида собирают электронику и держат пищевые фабрики для столичного рынка. Канпур, Уннао и Агра выделяют кожу и шьют обувь, которую знают в Европе с колониальных времён. Гаджраула на Ганге живёт химией, западные округа сахаром и пищевой переработкой. Правительство штата насчитывает около 9,6 млн микро-, малых и средних предприятий и связывает с ними 45% экспорта. Наличие местных поставщиков облегчает кооперацию, но глубину такой цепочки нужно проверять для конкретного продукта.¹

Правила здесь делятся по этажам. Федеральные власти регулируют таможенную, стандарты и схемы стимулов. Власти штата дают землю, дороги, электричество и региональные льготы, и от них зависит, где именно будет открыта новая производственная линия. Подрядчики осваивают операции сложнее сборки, от разработки и испытаний до собственных компонентов, и клиент, который придет в штат сейчас, застанет его в середине этого перехода.

Dixon и цена зависимости от заказчика

Компания Dixon держит в Ноиде 16 производственных подразделений и предлагает брендам поддержку от разработки продукта до серийного выпуска. Её дочерняя Padget Electronics в ноябре 2023 года открыла завод мощностью 25 млн смартфонов в год и начала с телефонов Xiaomi.

Для оценки экономики такого подрядчика одного объёма выпуска недостаточно: важны маржа, стоимость компонентов и условия оплаты. Если поставщики дают отсрочку, она сокращает потребность сборщика в собственных деньгах. Если заказчик меняет план, запас компонентов может остаться на фабрике.²

Кто закупает компоненты и финансирует запас, пока партия не отгружена? Кто платит за изменение или отмену заказа, когда прогноз продаж не сбывается? Кому принадлежат оснастка и производственная документация, если заказ уйдёт на другую фабрику? Как делятся расходы на брак и гарантию? Именно эти условия нужно запросить у подрядчика. По открытой презентации компании нельзя установить, как риски распределены в конкретном договоре.

Три модели в трёх отраслях

Контрактное производство в штате шире электроники, и у каждой отрасли своя специфика. Подрядчик по пошиву обуви выпускает готовый товар под чужой маркой. В химии он разрабатывает процесс и делает опытную партию, а серийный выпуск может стоять в другом штате. В пищевой промышленности он производит продукт для корпоративного покупателя по предоставленной спецификации. Три компании работают в Уттар-Прадеше и описывают свои услуги сами.

Superhouse Group шьёт кожаную обувь на двух фабриках, в Уннао под Канпуром и в экспортной промышленной зоне Агры, и прямо предлагает выпуск под маркой заказчика с его упаковкой и подбором материалов под конструкцию. Группа продаёт свои товары более чем в 50 стран. Переговоры с таким подрядчиком начинаются с образца или конструкции, требований к материалам, размерного ряда, объёма и упаковки. Дальше согласовывают образец, испытания и критерии приёмки, и только потом говорят о цене за пару.³

Jubilant Ingrevia работает иначе. В Гаджрауле у неё пилотная площадка с химическими реакторами от 20 до 630 литров, где разрабатывают маршрут синтеза и делают опытную партию.

¹ Invest UP. MSME Opportunities. Оценка числа микро-, малых и средних предприятий штата около 9,6 млн и их доли в экспорте 45%; без указания статистического периода. URL: <https://invest.up.gov.in/msme-opportunities/>

² Dixon Technologies (India) Ltd. Our Presence. 16 производственных подразделений в Ноиде, Уттар-Прадеш; предложение поддержки «от дизайна продукта до серийного выпуска». URL: <https://www.dixoninfo.com/our-presence>; ETTelecom. Padget opens new manufacturing facility with Rs 256 cr investment, starts production of Xiaomi phones. 30.11.2023. URL: <https://telecom.economictimes.indiatimes.com/news/devices/padget-opens-new-manufacturing-facility-with-rs-256-cr-investment-starts-production-of-xiaomi-phones/105624505>

³ Superhouse Group. Fashion Footwear. Площадки в Уннао (UPSIC Industrial Area, Site II) и Арпе (Export Promotion Industrial Park); брендование и упаковка по требованиям заказчика, подбор материалов; присутствие более чем в 50 странах. URL: <https://superhousegroup.com/fashion-footwear/>

Серийный выпуск идёт в Бхаруче, в Гуджарате, на мощностях с сотней реакторов. Здесь разговор начинается с соглашения о конфиденциальности, а затем идут вещество, чистота, процесс, опытная партия и права на результаты разработки. Площадку будущего промышленного выпуска нужно определить отдельно и заранее, иначе окажется, что продукт для Уттар-Прадеша делают в другом штате.⁴

Mrs. Vector's Food Specialities, та самая компания из первого абзаца, печёт в Грейтер-Ноиде булочки и выпечку для ресторанных сетей. Печенье под собственной маркой и контрактный выпуск для международного кондитерского бренда у неё расположены на других заводах, и приписывать их Уттар-Прадешу нельзя. Для проекта в Индии с таким подрядчиком согласовывают рецептуру, характеристики продукта, график поставок, упаковку и срок хранения, а главное проверяют, готов ли он выпускать по спецификации заказчика, а не только по своей.⁵

Разница между тремя примерами важнее их сходства. Обувщик продаёт готовую вещь и несёт риск посадки и материалов. Химик продаёт знание процесса. Пекарь продаёт стабильность, одинаковую булочку каждый день в течение многих лет, её ценность для сети — в предсказуемом качестве и графике поставок.

Где возникает экономия и где она исчезает

Сильная сторона модели в том, что заказчик берёт готовое. Мощности, обученные люди, закупочные связи и опыт работы с требовательными клиентами уже есть, и при подходящих условиях заказа это сокращает затраты и время запуска по сравнению со строительством своей фабрики. Слабая сторона в том же. Линия может быть занята, минимальный заказ велик, сырьё и компоненты зависят от чужих поставщиков, а ответственность за контроль качества, логистику и переделки нужно распределить в договоре.

Поэтому считать нужно не заводскую цену, а полную стоимость единицы. К цене с фабрики прибавляются разработка, оснастка, испытания, доставка, пошлины, деньги, замороженные в запасе, и гарантийные расходы.

Для производства в самом штате сверх этого проверяют воду, электричество, очистку отходов и состояние конкретной площадки, вместо того чтобы переносить характеристики промышленного района на любого его резидента. Критерий в итоге один - воспроизводимое качество и прибыль после всех расходов, а не красивая цена в коммерческом предложении.

Как работать с такими компаниями

Выпуск для продажи в Индии и производство для ввоза в Россию требуют разных расчётов, документов и каналов. В первом случае считают индийский налог на товары и услуги и дистрибуцию, во втором российский импорт, сертификацию и банковский маршрут. Далее необходимо подготовить техническое задание с объёмами и требованиями рынка назначения. Направить запрос в профильное подразделение и получить сопоставимые предложения от двух или трёх подрядчиков. Проверить юридическое лицо, проинспектировать конкретную фабрику, оборудование и действующие разрешения, а не презентацию группы. Согласовать образец или опытную партию, испытания и порядок приёмки. Закрепить в договоре цену, механизм пересмотра стоимости сырья, сроки, ответственность за брак и порядок изменения заказа. Определить права на рецептуру, конструкцию, оснастку и результаты разработки. До серийного заказа согласовать с банками расчёты и требования к импорту.

У каждой отрасли своё узкое место. В обуви это материалы и посадка по размерам, которые должны соответствовать рынку назначения. В химии - чистота и воспроизводимость процесса при переходе с пилотного реактора на промышленный. В пищевой продукции это безопасность, хранение и доставка в жару и сезон дождей.

Заказ имеет смысл, когда подрядчик подтверждает качество на согласованном образце, а полная стоимость укладывается в экономику продаж. В Уттар-Прадеше есть компании с нужными производственными навыками. Выбор между ними решается уже на уровне конкретной площадки, договора и пробной партии.

⁴ Jubilant Ingrevia. CDMO Brochure. Разработка маршрутов синтеза и процессов, пилотная площадка GMP в Гаджрауле (реакторы от 20 до 630 л), коммерческие мощности в Бхаруче (свыше 100 реакторов), исследования в Ноиде; сертификаты WHO GMP, cGMP (SGS), RC 14001. URL: <https://jubilantingrevia.com/Uploads/jubilant-ingrevia-CDMO-brochure.pdf>

⁵ Mrs. Vector's Food Specialities. Our Story. История компании и производство в Greater Noida. <https://bectorfoods.com/about/ourstory>

VI • ПРОМЫШЛЕННАЯ ИСТОРИЯ

Канпур после Манчестера. Второй шанс промышленного города

*Как промышленное наследие Канпура сочетается с новыми заказами и где
искать партнёров.*

Самолёты Avro HS-748, которые военно-воздушные силы Индии заменяют на C295, строили в Канпуре. Здесь в 1960 году создали авиационное производство; в ноябре 1961 года впервые поднялся в воздух собранный в городе HS-748. Позднее канпурское подразделение Hindustan Aeronautics Limited (HAL) освоило Dornier 228. Для сборки C295 выбрали Вадодару в Гуджарате. Этот переход ставит перед Канпуром вопрос: как использовать накопленные навыки, когда новый крупный заказ достаётся другой площадке?¹

У Канпура три лица. Красные корпуса текстильных фабрик вдоль Ганга, напоминают об ушедшем масштабе отрасли. Дубильни Джаджмау сохраняют навыки обработки кожи и связи с экспортными покупателями. И кампус Индийского технологического института Канпура (IIT Kanpur), откуда в 1969 году вышел с дипломом магистра будущий основатель Infosys Нараяна Мурти. Промышленное наследство, ремесленный навык и инженерное знание существуют здесь рядом, но редко работают вместе.

Как армейский заказ создал город

Канпур начинался не с промышленных фабрик, а с военного гарнизона. После восстания 1857 года британская армия превратила Каунпур, как тогда писали его имя, в главную военную базу между Дели и Калькуттой. Солдатам нужны были сапоги, ремни, сёдла, одеяла и сукно. В 1860 году власти открыли казённую фабрику упряжи и сёдел, в 1862-м появилась Elgin Mills, в 1880-м обувная Cooper Allen, в 1882-м Muir Mills. Так за двадцать лет вокруг одного покупателя выросла отрасль.

Механизм этого роста стоит разобрать, потому что он работает до сих пор. Крупный заказчик с предсказуемым бюджетом даёт фабрике загрузку на годы вперёд. Она закупает сырьё и привлекает подрядчиков, появляются обученные рабочие, а рядом с большими фабриками возникают мелкие мастерские, которые подбирают всё, что большим невыгодно. Железная дорога с 1859 года связала город с хлопком Доаба и портом Калькутты. Армейский спрос помог сформировать промышленный узел, получивший прозвище «Манчестер Индии».

Фабрики притянули рабочих из восточных округов, которые селились в рабочих посёлках без воды и канализации. Структура города, от районов расселения до отношений с властью и навыков ведения бизнеса, сложилась именно тогда.

Индийский капитал берёт фабрики в свои руки

Первые индийские хозяева Канпура были не фабрикантами, а торговцами. Джаггилал Сингхания, марвари родом из Раджастхана, продавал ткань британских фабрик на комиссионных началах, кредитовал покупателей и прекрасно знал рынок. В 1921 году его сын Камлапат открыл собственную J.K. Cotton Spinning & Weaving Mills. Семья перешла от посредничества к владению и дальше вкладывала прибыль туда, где видела спрос - в производство шин, цемента, бумаги.²

В истории Сингхания торговля дала семье знание покупателей и средства для собственного производства. После независимости к частным фабрикам Канпура добавились государственные предприятия. В 1959 году был основан Индийский технологический институт, в следующем году — авиационное производство. Город получил новые источники инженерных кадров и промышленных заказов.

Почему слава перестала кормить

Упадок крупных текстильных фабрик сопровождался износом оборудования, долгами и трудностями реструктуризации. Часть предприятий вошла в National Textile Corporation (NTC). В ответе правительства парламенту перечислены закрытые в 2002–2011 годах канпурские Swadeshi Cotton, Laxmirattan, Muir Mills, New Victoria и Atherton. Приведённые там выплаты 46 150 работникам на сумму 15,75 млрд рупий относятся ко всей программе закрытия 78 предприятий NTC в Индии, а не только к Канпuru.³

Закрытие комбинатов не уничтожило все производственные навыки города.

¹ The Defense Post. India's First Domestically Assembled C-295 Nears Rollout. 14.05.2026. Контракт 2021 года на 56 самолётов C295 для замены парка Avro HS-748. URL: <https://thedefensepost.com/2026/05/14/india-c295-aircraft-debut/>; HAL. TAD Kanpur Division; Glimpses of Traversed Path. <https://hal-india.co.in/production-unit-details/tad-kanpur-division>; <https://hal-india.co.in/glimpses-of-traversed-path>

² J.K. Cotton Spinning & Weaving Mills Co. Ltd. About Our Founder. Основание компании в 1921 году Камлапатом Сингханией. URL: <https://jk cotton.com/about-our-founder.html>

³ Press Information Bureau, Ministry of Textiles. Ответ в Лок Сабхе о закрытии нежизнеспособных фабрик National Textile Corporation. 13.12.2019. В перечне 78 закрытых в 2002–2011 годах фабрик по Уттар-Прадешу значатся канпурские Atherton Mills, Laxmirattan Cotton Mills, Muir Mills, New Victoria Mills и Swadeshi Cotton Mills; на выплаты 46 150 работникам направлено 15,75 млрд рупий. URL: <https://www.pib.gov.in/PressReleaseDetail.aspx?PRID=1596354&lang=2®=48>; Рублёвые эквиваленты приведены для ориентира по курсу Банка России на 6 октября 2026 года: 100 INR = 88,2096 RUB. Это справочный пересчёт, не историческая стоимость сделки. URL: https://www.cbr.ru/currency_base/daily/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.To=06.10.2026

В отраслевом профиле Textiles Committee описан кластер из 125 швейных и 250 трикотажных предприятий с годовым оборотом переработки около 5,5 млрд рупий; примерно 60% поставок приходилось на оборонный заказ. Эти цифры характеризуют обследованный тогда кластер, а не состояние отрасли в 2026 году: дата обследования в доступном документе не установлена. Для сегодняшнего заказа важнее выяснить, какие из нужных операций сохранились у конкретного поставщика.⁴

Канпур сегодня

Сильные стороны города лежат на поверхности. Правительство штата называет Канпур лидером по производству кожаных аксессуаров, защитной обуви и шорно-седельным изделиям. За этими словами стоят сотни дубилен и мастерских Джаджмау и Уннао с опытом экспорта в Европу, который накапливался с колониальных времён. Есть и машиностроение. Lohia Corp, основанная в 1981 году как совместное предприятие с австрийской Starlinger, выпускает в Канпуре оборудование для тканых полимерных мешков и продаёт его по всему миру, владея заводами в США и Италии. Для российского поставщика это и образец партнёра,⁵ и предупреждение о силе местного конкурента.

Кожевенное производство стоит на берегу Ганга, и экологические требования к нему постоянно ужесточаются. Это сказывается на стоимости и стабильности работы сектора.

Канпур удалён от морских портов, поэтому сухопутная перевозка заметно влияет на экспортную цену. В декабре 2020 года открыли участок Нью-Бхаупур — Нью-Кхурджа Восточного грузового коридора. Он расширил возможности вывоза из промышленной зоны города.

Но тариф по железной дороге — лишь часть расчёта: к нему добавляются доставка до терминала, обработка контейнера и ожидание отправки. Конкурентоспособность нужно оценивать по стоимости конкретной партии в порту назначения.⁶

Канпур: взгляд в будущее

Город направляет большие усилия в модернизацию уже существующих промышленных секторов. Политика штата по коже и обуви 2025 года предлагает до 35% капитальной субсидии на новые вложения и отдельно поддерживает экологически безопасные технологии. Внедрение экологических технологий и автоматизации, очистки воды и экономии энергии нужно дублировать для получения сертификатов, без которых не выйти на европейский рынок, но готовность конкретного предприятия оплатить модернизацию нужно подтвердить расчётом экономии или необходимостью выполнить требования покупателя.⁷

В феврале 2024 года Adani Defence & Aerospace открыла в Канпуре комплекс по выпуску боеприпасов и ракет на 500 акрах с вложениями свыше 30 млрд рупий (около 26,46 млрд руб.) и обещанием четырёх тысяч рабочих мест. Город вернулся к тому, с чего начинал — к армейскому заказу, только теперь покупатель это Министерство обороны Индии.⁸

В 2026 году при Индийском технологическом институте открылся центр медицинских и биотехнологических инноваций с пятилетним финансированием 5 млн долларов. Его задача — помочь довести университетские разработки до коммерческого применения.⁹

Направления сотрудничества

Первое направление — закупки профильных товаров и контрактное производство.

⁴ Textiles Committee, Ministry of Textiles. Kanpur Modern Textile Cluster. Исторический очерк и статистика кластера: фабрика упряжи и сидел 1860 года, Elgin Mills 1862, Cooper Allen 1880, Muir Mills 1882; оборот переработки около 5,5 млрд рупий в год, около 60% поставок в оборонный заказ. URL: <https://www.txcindia.gov.in/html/Kanpur%20mod.cluster.pdf>

⁵ Lohia Corp Limited. About Us. Компания основана в 1981 году как совместное предприятие с австрийской Starlinger, с 2013 года Lohia Corp; оборудование для тканых полимерных материалов, предприятия в США и Италии. URL: <https://www.lohiagroup.com/aboutus>

⁶ Press Information Bureau. Выступление премьер-министра на открытии участка Нью-Бхаупур и Нью-Кхурджа Восточного выделенного грузового коридора. 29.12.2020. Около 60% коридора проходит по Уттар-Прадешу. URL: <https://www.pib.gov.in/PressReleasePage.aspx?PRID=1684336&lang=2®=48>

⁷ Invest UP. Leather & Footwear Policy, 2025. Капитальная субсидия до 35% допустимых вложений, поддержка экологичного производства; Канпур назван лидером по кожаным аксессуарам, защитной обуви и шорно-седельным изделиям. Страница обновлена 03.06.2026. URL: <https://invest.up.gov.in/leather-footwear-policy-2025/>

⁸ Adani Enterprises. Advancing Aatmanirbharta: Adani Defence & Aerospace inaugurates South Asia's largest ammunition and missiles complex in Kanpur. 26.02.2024. Вложения свыше 30 млрд рупий, 500 акров, более 4 000 рабочих мест. URL: <https://www.adanienterprises.com/en/newsroom/media-releases/advancing-aatmanirbharta-adani-defence-aerospace>

⁹ Indian Institute of Technology Kanpur. Wadhvani-IIT Kanpur Innovation Centre Launched to Take Life Sciences and MedTech Research to Market. 17.09.2026. Финансирование 5 млн долларов на пять лет; институт основан в 1959 году. URL: <https://iitk.ac.in/take-life-sciences-and-medtech-research-to-market>

Сюда входят защитная обувь, кожгалантерея, конная амуниция, брезент и техническая ткань, отдельные металлоизделия. Проверять нужно каждую партию, а не только образец, и считать стоимость на складе в России, а не цену на фабрике.

Второе направление это продажа технологий. Речь об очистке стоков, учёте энергии, автоматическом контроле качества кожи, производственном программном обеспечении. Начинать стоит с изучения измеримой проблемы конкретного заказчика, которую он уже признал под давлением надзорных органов или международных покупателей.

Третье направление - соединение российской технологии с местным производством, сервисом или сбытом. Перед таким партнёрством стоит честно ответить, какую дополнительную ценность получает индийская сторона и почему она не купит то же самое в Китае.

Ценность Канпура для иностранного предпринимателя не в масштабе и не в дешевизне. Она в том, что здесь уже есть цепочка производства и сбыта, которой сто шестьдесят лет, и в ней можно найти своё конкретное место.

VII • СЕМЕЙНЫЙ КАПИТАЛ

Старые деньги Уттар-Прадеша. Пять бизнес-семей

Пять бизнес-семей, их предприятия и условия сотрудничества с иностранным партнёром.

Самой старой из пяти компаний в этой статье 221 год, самой молодой 93. В Лакхнау по наследству передают рецепт сладости, в Варанаси рисунок ткани и список ткачей, в западных округах сахарный завод с сотней деревень вокруг. Это и есть семейный капитал в Уттар-Прадеше. Он редко выглядит как деньги на счету. Чаще это рецептуры, отношения с мастерами, заводы, каналы сбыта и фамилия, которой доверяют. Пять историй ниже объединяет один вопрос. Как предприятие переживает смену поколений и не теряет при этом цену? Для российского предпринимателя ответ имеет практическое значение. Понять, как в семье принимают решения, значит понять, с кем говорить о поставках, технологии или совместном проекте.

Ram Asrey, Лакхнау, 1805 год

Кондитерская Ram Asrey открылась в Лакхнау в 1805 году, за полвека до того, как город пережил восстание 1857 года. Сегодня ею управляет шестое поколение семьи, а фирменная сладость, малай-гилори, листик сливочной пенки, свёрнутый как бетель, была здесь изобретена и до сих пор делается вручную. Сила такого бизнеса в продукте и репутации, слабость в ручном труде, коротком сроке хранения и вкусе, который трудно удержать вне одной кухни.¹

Расти такая компания может через подарочные наборы, гостиничные каналы и упаковку, продлевающую жизнь продукту. Российскому предпринимателю стоит начинать с того, что переживёт дорогу, с подтверждённым сроком годности и малой партией. Инвестору имеет смысл обсуждать не долю в лавке, а отдельный проект расширения с заранее прописанной экономикой и условиями использования марки.

Семья Вахи. Hartirathram Dayaram, Варанаси, 1907 год

Семья Вахи пришла в Варанаси из Лахора через Амритсар, где ткала пашминовые шали, и в 1907 году открыла дом Hartirathram Dayaram. Сейчас им руководят Санджай Вахи, сорок лет работающий с ткачами города, и Шрей Вахи, представитель пятого поколения семьи.

Компания работает напрямую более чем со ста семьями ткачей и держит один магазин в Сигре. Её капитал это знание сложного переплетения, отношения с мастерами и преемственность рисунка.

Перспектива сотрудничества здесь в премиальных дизайнерских заказах, а не в объёме. Покупателю нужны образцы, описание ткани и правила приёмки до отгрузки, инвестору проект сбыта с договором на производство и ясными правами на коллекцию.

Семья Шах. Jagdish Das Shah & Co., Варанаси, 1913 год

Jagdish Das Shah & Co., сегодня JDS Banaras, ведёт историю с 1913 года, и делом управляет четвёртое поколение, Раджеш Шах с родными. В отличие от соседей, фирма соединяет производство, опт и розницу, говорит о поддержке более 3 000 ткачей и ставит на часть изделий знак Silk Mark.

Для российского рынка здесь есть адаптированные коллекции, аксессуары и дизайнерские ткани. Начинать лучше с небольшого заказа. Знак натурального шёлка и подтверждение ручной выработки удостоверяют разные вещи, и покупателю нужны оба. Эксклюзивность имеет смысл только на коллекцию, территорию и срок.

Семья Моди. Модинагар, 1933 год

В 1933 году Гуджармал Моди купил сто бигх земли, около 25 гектаров, в деревне Бегумабад под Дели и поставил сахарный завод на английском оборудовании. Вокруг завода вырос город, который до сих пор носит его имя. Дальше семья добавляла по предприятию в год, от мыла и бисквитов до стали и шин. Сегодня сахарная ветвь принадлежит Umesh Modi Group. Modi Sugar Mills в Модинагаре выпускает 80 тыс. тонн сахара в год, а SBEC Sugar в Малакпуре, созданная вместе с британской инженерной SBEC Systems, расширила мощность с 60 до 120 тыс. тонн и полностью обеспечивает себя электричеством.²

Сила семьи в промышленном опыте и привычке к иностранным партнёрствам, первое из которых, с американской Rohm & Haas, случилось ещё в 1967 году. Ограничения задаёт сама сахарная отрасль с её сезонностью, ценами и возрастом оборудования.

¹ Lucknow Bioscope. Sweets of Lucknow // Google Arts & Culture. Основание Ram Asrey в 1805 году, шестое поколение семьи, изобретение малай-гилори; управляющим назван Бабул Трипатхи. URL: <https://artsandculture.google.com/story/sweets-lucknow-bioscope/EQWxocmnDAWwRQ>

² Не имеет отношения к семье премьер-министра Индии Нарендры Моди; Umesh Modi Group. Sugar. Modi Sugar Mills, Модинагар, 80 тыс. тонн сахара в год; SBEC Sugar Ltd., Малакпур, создана с SBEC Systems Ltd. (Великобритания), мощность расширена с 60 до 120 тыс. тонн в год, собственная генерация. URL: <https://umeshmodigroup.com/sugar.html>

Российскому поставщику есть о чём говорить, от водоподготовки и энергоэффективности до автоматизации варки. Но до переговоров нужно выяснить, какой компании принадлежит площадка и кто вправе подписать заказ, потому что у Моды несколько ветвей и групп.

Семья Гоэл. Dhapur, 1933 год

В том же 1933 году Лала Рам Нараин запустил сахарный завод в Дхампуре. Сегодня Dhapur Sugar Mills имеет мощность переработки 24 тыс. тонн тростника в сутки на двух площадках, в Дхампуре и Раджпуре, и давно зарабатывает не только на сахаре, а на этаноле, электроэнергии и химии. Схема разделения компании вступила в силу 3 мая 2022 года; расчётной датой схемы установлено 1 апреля 2021 года. Площадки Дхампур и Раджпура остались у Dhapur Sugar Mills, остальное отошло новой Dhapur Bio Organics, и акционеры получили по одной акции Dhapur Bio Organics на каждую принадлежавшую им акцию Dhapur Sugar Mills. В годовом отчёте причина названа прямо. Расходящиеся цели членов семьи учредителей и желание дать дорогу профессиональному управлению. Индийские семьи редко объясняют раздел публично, и такой отчёт для партнёра ценнее любой презентации.³

В 2024/25 финансовом году выручка составила около 23,43 млрд руб., прибыль упала на 61%, до 462 млн руб., а переработка тростника снизилась на 22%. Сила компании в глубине переработки, риски в зоне, цене сырья и регулировании.⁴

Что семьи делают для своих городов

У старых бизнес-семей есть обязательства, которых нет в балансе компании. Моды построили не завод, а город, и в Модинагаре до сих пор стоят колледж и школы, носящие имена членов семьи. Потомки Гуджармала открыли университет имени его сына Кришана Кумара Моды и больницу в Дели, которую семья открыла 22 января 2013 года, в день памяти основателя. Гоэлы в Дхампуре содержат школу Pushp Niketan, детский центр Shakuntala Shishu Lok, медицинские и деревенские программы в округе, и каждый год публикуют их список как часть корпоративной отчётности. У ткацких домов Варанаси социальная роль встроена в сам бизнес. Сто семей ткачей у Вахи и три тысячи у Шах живут заказами этих двух компаний. Прекращение заказа означает для квартала потерю заработка, а для бизнес-дома потерю лица.⁵

Для стороннего наблюдателя это благотворительность. Для семьи это часть той же сделки, что и завод. Школа при заводе нужна рабочим, больница нужна городу. Когда такая семья оценивает нового партнёра, она смотрит не только на то, сколько он принесёт, но и на то, что он сделает с этой сетью обязательств.

Российскому предпринимателю. От знакомства к контракту

Компания, которой сто лет, думает не так, как компания, которой десять. Молодой бизнес считает сделку по прибыли и сроку. Старый дом считает её по тому, что она сделает с именем, с людьми, которые от него зависят, и с отношениями, на которых он стоит. Прибыли ему недостаточно.

³ Dhapur Sugar Mills Ltd. Legacy & Milestones. Основатель Лала Рам Нараин (1880–1943), ввод завода в Дхампуре в 1933 году; переработка 24 000 тонн тростника в сутки на площадках Дхампур и Раджпура. URL: <https://www.dhampursugar.com/about-us/legacy-and-milestones>; Dhapur Sugar Mills Ltd. Annual Report 2021–22. Расчётная дата схемы — 01.04.2021; вступление в силу — 03.05.2022: Dhapur Sugar Mills сохранила площадки Дхампур и Раджпура, акционеры получили по одной акции Dhapur Bio Organics на каждую акцию; причины названы как «расходящиеся цели членов семьи учредителей» и переход к профессиональному управлению. URL: https://api.dhampursugar.com/uploads/DSML_Annual_Report_for_the_year_ended_31_03_2022_1_0e533f1cc9.pdf; Dhapur Sugar Mills. Effective Date of Demerger. Сообщение биржам от 03.05.2022. https://nsearchives.nseindia.com/corporate/DHAMPURSUG_03052022183123_DEMERGEREFFECTIVEDATE03052022.pdf

⁴ Рублёвые эквиваленты приведены для ориентира по курсу Банка России на 6 октября 2026 года: 100 INR = 88,2096 RUB. Это справочный пересчёт, не историческая стоимость сделки. URL: https://www.cbr.ru/currency_base/daily/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.To=06.10.2026; Dhapur Sugar Mills Ltd. Annual Report 2024–25. Выручка 26,56 млрд рупий, прибыль 524 млн рупий (снижение на 61%), переработка 2,85 млн тонн тростника (минус 22%), дистиллерия 350 тыс. литров в сутки; гарантированная цена тростника 340 рупий за центнер в 2024/25 и 355 в 2025/26; ограничение на выпуск этанола из сока и сиропа и отсутствие пересмотра закупочных цен на этанол. URL: https://api.dhampursugar.com/uploads/DSML_Annual_Report_2024_25_618d68fdaa.pdf

⁵ К. К. Modi University. Our History. Гуджармал Моды (1902–1976), основание сахарного завода в Бегумабаде в 1933 году на оборудовании из Англии, рождение Модинагара; перечень предприятий группы 1933–1971 годов. URL: <https://kkmu.edu.in/about-us/our-history/>; Dhapur Sugar Mills Ltd. CSR Projects 2026–27. Проекты в образовании (школа Pushp Niketan), здравоохранении и сельском развитии (PHD Rural Development Foundation), спорте, поддержке женщин и детей (Shakuntala Shishu Lok). URL: https://api.dhampursugar.com/uploads/CSR_Projects_2026_27_753d1ed52f.pdf; Hartirathram Dayaram (H.D.), Est. 1907. Сайт компании. Семья из Лакхора через Амритсар обосновалась в Варанаси в 1907 году; директора Санджай Вахи (сорокалетний опыт) и Шрей Вахи (пятое поколение); прямая работа более чем со ста семьями ткачей; магазин в Сигре. URL: <https://hdbanaras.com/>; JDS Banaras. Heritage of JDS Banaras. Поддержка более 3 000 ткачей. URL: <https://www.jdsvaranasi.in/heritage-of-jds-banaras/>

Заказ, который принесёт деньги, но заставит отказать старому клиенту, заменить ткачей машиной или поссорить братьев, скорее всего будет отклонён, и партнёр не узнает, почему. Разделение Dhampur на две компании показывает, как много в таких решениях весит семья. Компания объяснила его не рынком, а разошедшимися целями родственников.

Отсюда и порядок решений. Их принимают не менеджеры, а старшие в семье, и делают это медленно, потому что обязательств много и каждое надо взвесить. Устное «да» в Индии означает «я вас услышал», а не согласие. Предложение, выгодное на бумаге, может ждать год, пока семья не убедится, что партнёр надёжен, не исчезнет через сезон и не поставит её в неловкое положение перед городом.

Предложение о сотрудничестве нужно строить так, чтобы оно укрепляло сеть обязательств дома, а не ломало её.

Оборудование, которое сохраняет ручную работу, а не заменяет ткача. Технология, которая снижает расход воды у завода, стоящего в своей деревне. Обучение для местных, а не бригада со стороны. Такие вещи семья слышит лучше, чем скидку. Полезны и рекомендации от тех, кому дом уже доверяет, и готовность начать с малого проекта, по итогам которого переходят к основному договору.

Договор при этом нужен полный. Приёмка, сервис, ответственность, права на технологию и оплата, платёжный маршрут, согласованный с банками заранее, требования к ввозу в Россию, проверенные для конкретного продукта. Каждую договорённость закреплять письменно, именно потому что семья и так будет держать слово по-своему. Эксклюзивность привязывать к объёмам и срокам, расширение к результатам первого контракта. И не торопить. Партнёр, за спиной которого стоит наследие нескольких поколений, умеет ждать и ждёт того же от других.

VIII · ИНВЕСТИЦИИ

Большие деньги Индии. Как пять инвестиционных управляющих выбирают проекты

*Как различаются стратегии инвестиционных управляющих и что нужно
показать потенциальному инвестору.*

Почему хорошей технологии мало и как понять, какому фонду подойдёт ваш проект

Индийская компания ChrysCapital в ноябре 2025 года собрала 2,2 млрд долларов в свой десятый фонд. По сообщению юридической фирмы Cooley, это крупнейшее привлечение капитала в истории прямых инвестиций Индии. Деньги в стране есть.¹

Теперь представим российского предпринимателя. Его технология работает, индийский рынок выглядит привлекательным, а на инвестиционную презентацию никто не отвечает. Отсутствие ответа может иметь разные причины. Одна из них — несоответствие стратегии инвестора: фонд покупает долю в бизнесе с расчётом на её последующую продажу. Техническое преимущество интересует фонд тогда, когда оно подтверждено спросом, управляемым ростом и доходностью капитала.

Поэтому один и тот же проект подойдёт одному фонду и не подойдёт другому. Ниже разобраны пять инвестиционных управляющих, работающих в Индии. Это редакционная выборка без мест и рейтинга, потому что управляющие раскрывают разные показатели. Одни называют активы под управлением, другие размер отдельного фонда.

ChrysCapital ценит рентабельность капитала и дисциплину цены

ChrysCapital ищет лучшие компании в быстрорастущих отраслях с высокой рентабельностью задействованного капитала. Оценку бизнеса фонд сравнивает со средними значениями за десять лет и держит актив от пяти до семи лет. С 2017 года у него есть команда Enhancin, которая помогает компаниям из портфеля фонда улучшать операционную работу.²

В портфель фонда входит Intas Pharmaceuticals, производитель лекарств с крупным экспортом на регулируемые рынки. В фармацевтике инвестор смотрит на продуктовый портфель, качество производства и устойчивость продаж.³

ChrysCapital силен знанием отраслей.

Для заявителя это означает строгий отбор, и убедительной технологии без подтверждённой прибыльности здесь мало. Российской компании понадобится показать прибыльность индийского производства, потребность в оборотном капитале и сценарий выхода инвестора.

Kedaara помогает бизнесу расти

Под управлением и консультированием Kedaara находится около 5,6 млрд долларов. Рядом с инвестиционными специалистами здесь работает команда бывших генеральных директоров, которые сами строили крупные компании. Цели, включая будущий выход, фонд заранее согласует с предпринимателем.⁴

На сайте Kedaara среди инвестиций представлена Vijaya Diagnostics, сеть диагностических центров. Расширение такой сети логично оценивать по загрузке оборудования, прибыльности одного центра, качеству обслуживания и повторяемости модели в новых городах. Этот перечень составлен автором, сам фонд его не публиковал.⁵

Kedaara помогает убрать то, что мешает росту. Такое участие может потребовать изменения процессов и усиления управленческой команды; объём вмешательства согласуют в сделке. Российскому проекту нужны местный руководитель, подтверждённые продажи и понятный план расширения.

Multiples ставит на предпринимателя и новый рынок

Multiples управляет активами почти на 3 млрд долларов в трёх фондах и вложил деньги в 30 компаний. Фонд берёт и миноритарные доли, и контроль. Ставку он делает на сильного местного предпринимателя.⁶

В феврале 2023 года Multiples с соинвесторами объявил о вложении до 12 млрд рупий в TI Clean Mobility. Компания выпускает трёхколёсный электротранспорт и разрабатывает электрические тракторы и тяжёлые грузовики.

¹ Cooley. ChrysCapital Closes 10th Fund at Record \$2.2 Billion, 17 ноября 2025 года. <https://www.cooley.com/news/coverage/2025/2025-11-17-chryscapital-closes-10th-fund-at-record-%242-2-billion>

² ChrysCapital. Strategy. <https://chryscapital.com/strategy/>

³ ChrysCapital. Portfolio. <https://chryscapital.com/portfolio/>

⁴ Kedaara. About Us. <https://kedaara.com/about-us/>

⁵ Kedaara. Vijaya Diagnostics. <https://kedaara.com/portfolio/vijaya-diagnostics/>

⁶ Multiples. About Us. <https://www.multiplesequity.com/about-us.html>

Это ставка на рынок, который только формируется.⁷

Такой инвестор способен поддержать новую отрасль, и принимает риск неопределённости спроса, технологии и капитальных затрат. Российскому разработчику нужно показать выгоду для индийского покупателя. Она складывается из стоимости эксплуатации, обслуживания и местного производства компонентов. Нужна и команда, способная выстроить продажи.

True North меняет управление компанией

True North управляет семью фондами общим объёмом около 3 млрд долларов. Фонд предпочитает сделки с покупкой большинства акций и считает культуру компании главным источником устойчивого преимущества.

Сотрудничество True North с жилищной кредитной компанией Home First Finance началось в марте 2017 года; этот опыт описан на сайте управляющего. В финансовом бизнесе рост выдачи кредитов сам по себе мало что значит. Его сопоставляют с качеством кредитного портфеля, стоимостью привлечённых денег и возвратом долгов.⁸

Фонд делает управление профессиональным, а собственник при передаче контроля теряет часть самостоятельности. Поэтому заранее стоит определить допустимую долю инвестора, полномочия совета директоров и готовность к регулярной отчётности. Поставщик технологий может пойти другим путём и продать своё решение компаниям из портфеля фонда.

Everstone берёт контроль и строит международное производство

В прямых инвестициях Everstone управляет активами более чем на 3,2 млрд долларов. Группа со штаб-квартирой в Сингапуре вкладывает деньги и за пределами Индии. Она покупает контроль и активно управляет компаниями. Главным критерием отбора служит прочная связь бизнеса с Индией или Юго-Восточной Азией, где бы ни находилась его штаб-квартира.⁹

По этому принципу фонд купил у американской инвестиционной компании Blackstone компанию Qlar, бывшую Schenck Process. Она делает оборудование для перемещения и переработки материалов и имеет заводы в Индии, Китае, Германии, Великобритании и Чехии.¹⁰

Такая модель соединяет инженерную компетенцию, производство и международные продажи. Её риски связаны со сложной интеграцией и с тем, что основатель теряет контроль. Российскому производителю подойдёт индийская производственная компания с оформленными правами на технологию, сеть обслуживания и собственной прибылью.

Как проект превращается в инвестиционное решение

Во многих фондах проект проходит похожий путь. Сначала проверяют соответствие стратегии и делают предварительную оценку. Затем идут встречи с командой, коммерческая, финансовая и юридическая проверка, инвестиционный комитет и договоры.

Оценка зависит от типа бизнеса. У производителя смотрят прибыль, капитальные затраты и денежный поток. У разработчика программ важны повторяющаяся выручка, удержание клиентов и стоимость продаж, у кредитной компании качество активов и капитал. Сравнение с аналогами дополняют прогнозом денежных потоков и сценариями выхода. На результат инвестора влияют долг компании, размытие долей и курс рупии. Пороги доходности и размера сделки нужно спрашивать у самого фонда, единых опубликованных требований нет.

Кто может остановить сделку

Сделку могут остановить инвестиционный комитет, отраслевая команда или специалисты по рискам. Политика ответственного инвестирования True North относит к существенным вопросам конфликт интересов, сделки со связанными сторонами, противодействие коррупции, защиту данных и климатические риски.¹¹

⁷ Multiples. Пресс-релиз об инвестиции в TI Clean Mobility, 25 февраля 2023 года. https://www.multiplesequity.com/press-release-pdf/Press%20Release%20TICMPL_25.2.23.pdf

⁸ True North. Focus sectors. <https://www.truenorth.co.in/business-segments/>

⁹ Everstone Capital. About Us. <https://everstonecapital.com/about-us/>

¹⁰ Qlar. Everstone Capital übernimmt Qlar Group von Blackstone. 07.05.2026. <https://www.qlar.com/de/presse-und-medien/presseinformationen/everstone-capital-uebernimmt-qlar-group-von-blackstone>

¹¹ True North. Responsible Investment Policy. <https://www.truenorth.co.in/wp-content/uploads/2025/11/Responsible-Investment-Policy.pdf>

Привлекательная финансовая модель не перевесит непрозрачную структуру владения и спорные права на технологию.

На переговорах заранее обсуждают согласование бюджета, назначение руководителей, отчётность и порядок продажи долей.

Маршрут российского предпринимателя

Начинать стоит с выбора отраслевой команды фонда. Ей понадобятся краткое предложение на английском, финансовая модель, структура владения и документы на интеллектуальную собственность. Привлечение капитала, совместное предприятие и продажа технологии портфельной компании требуют разных доводов, поэтому их нужно разделить.

Если создаётся индийская компания, нужно проверить отраслевые ограничения иностранных инвестиций и порядок согласования. Отдельно стоит выяснить действующие санкционные ограничения, готовность банков провести платёж и требования конкретного фонда.¹²

Перспективы связаны с местным производством, медициной, промышленными технологиями и объединением компаний. Основные риски - высокая цена входа, долгое внедрение и неопределённость выхода.

Для предметного разговора с фондом нужно показать, кто купит продукт в Индии, сколько денег потребует рост и за счёт чего инвестор сможет вернуть капитал. Российское происхождение технологии само по себе этих вопросов не решает.

¹² Reserve Bank of India. Master Direction, Foreign Investment in India, в редакции от 15 июня 2026 года.
<https://www.rbi.org.in/Scripts/NotificationUser.aspx?Id=11200&Mode=0>

Частный космос Индии

На каких услугах зарабатывают частные космические компании и что определяет готовность технологии к рынку.

Сможет ли страна построить устойчивую частную космическую отрасль на государственной науке, иностранном капитале и международном спросе

Ракета Vikram-I индийской компании Skyroot Aerospace 18 июля 2026 года вывела на низкую околоземную орбиту два спутника. Это первый успешный орбитальный запуск частной индийской компании с территории Индии. Он подтвердил возможность доставить груз на орбиту. Теперь компании предстоит доказать, что она способна повторять такие миссии с приемлемыми для заказчика сроками и стоимостью.

Кто оплатит следующие миссии? Как часто компания сможет запускать ракеты? Сколько капитала для этого потребуется? Отрасль весьма неоднородна. Частные компании делают ракеты, спутники, двигатели и программы обработки данных, и каждое направление зарабатывает по-своему.

Пять компаний на разных стадиях

Skyroot делает ракеты для небольших спутников. В ноябре 2022 года компания провела суборбитальный пуск Vikram-S, при котором ракета не выходит на орбиту. Меньше чем через четыре года она доставила на орбиту первые спутники. У Vikram-I четыре ступени, три твердотопливные и одна жидкостная. Двигатели первых двух ступеней испытывали на стендах Индийской организации космических исследований (Indian Space Research Organisation, ISRO).¹

Agnikul Cosmos строит малые ракеты с двигателями, напечатанными на трёхмерном принтере. Суборбитальный пуск состоялся 30 мая 2024 года с первой в Индии частной стартовой площадки. Орбитальные миссии в расписании компании намечены на первую половину 2027 года.²

Pixxel занимается гиперспектральной съёмкой Земли. Шесть спутников Firefly запущены в 2025 году и работают на орбите.

Каждый снимает с разрешением 5 метров более чем в 135 спектральных диапазонах, что позволяет различать материалы и состояние поверхности. Данные клиент получает через программную платформу Aurora.³

Digantara наблюдает за объектами на орбите. Её спутник SCOT выведен на орбиту в январе 2025 года, а данные наблюдений объединяет аналитическая платформа AIRA. Bellatrix Aerospace делает двигатели для спутников. В январе 2024 года компания сообщила, что её двигатели отработали в космосе в соответствии с расчётами и подтвердили пригодность к полётам. Rudra работает на нетоксичном топливе, Arka относится к электрическим двигателям.⁴

Испытанный образец, работающий аппарат на орбите и регулярная коммерческая услуга относятся к разным стадиям развития. Поэтому число успешных испытаний стоит сопоставлять с заказами, сроками исполнения и выручкой от повторных продаж.

Потенциал сотрудничества

Капитал приходит в индийский частный космос через отдельные сделки, условия которых зависят от стадии компании. В мае 2026 года Skyroot привлекла 60 млн долларов в раунде во главе с GIC и Shergalo Ventures при оценке 1,1 млрд долларов. Pixxel в августе 2026 года объявила раунд Series C на 100 млн долларов во главе с Temasek и Seraphim Space. Digantara в декабре 2025 года привлекла 50 млн долларов с участием SBI Investment и 360 ONE. Эти суммы дают компаниям время на разработки и расширение производства. Окупаемость вложений будет зависеть от того, удастся ли превратить технические достижения в оплачиваемые услуги.⁵

Государство финансирует развитие отрасли и открывает доступ к своим разработкам. В октябре 2024 года был одобрен венчурный фонд объёмом 10 млрд рупий на пять лет с предполагаемыми вложениями от 100 до 600 млн рупий в компанию.

¹ ISRO. First private orbital launch lifts off from Sriharikota, июль 2026 года. https://www.isro.gov.in/First_private_orbital_launch_lifts_from_Sriharikota.html

² Agnikul Cosmos. Mission Details. <https://www.agnikul.in/missions/>

³ Pixxel. Pixxel Launches Three More Fireflies with SpaceX, 27 августа 2025 года. <https://www.pixxel.space/news/pixxel-launches-three-more-fireflies-with-spacex-paving-the-way-for-planetary-scale-hyperspectral-imaging>; Pixxel. Официальный сайт. <https://www.pixxel.space/>

⁴ SatNews. Digantara launches India's 1st homegrown space surveillance mission via SpaceX's Transporter-12, 14 января 2025 года. <https://satnews.com/2025/01/14/digantara-launches-indias-1st-homegrown-space-surveillance-mission-via-spacexs-transporter-12/>; Digantara. AIRA. <https://www.digantara.co.in/aira>; Bellatrix Aerospace. Arka Shines and Rudra Roars, 4 января 2024 года. <https://bellatrix.aero/updates/arka-shines-rudra-roars>

⁵ Reuters. India's Skyroot becomes first \$1 billion space-tech startup with GIC, Shergalo, BlackRock backing. 07.05.2026. <https://www.marketscreener.com/news/india-s-skyroot-becomes-first-1-billion-space-tech-startup-with-gic-sherpalo-blackrock-backing-ce7f58d3db8bf526>; Pixxel. About us: Series C, 07.08.2026. <https://www.pixxel.space/about-us>; TechCrunch. Digantara raises \$50M to scale space surveillance. 16.12.2025. <https://techcrunch.com/2025/12/16/indias-digantara-raises-50m-for-space-based-missile-defence-tech>

В марте 2025 года управляющей выбрали SIDBI Venture Capital. Передача технологии малой ракеты SSLV идёт отдельным путём: в июне 2025 года HAL выиграла конкурс, а 10 сентября ISRO, IN-SPACe, NSIL и HAL подписали соглашение. Выбор получателя технологии и завершение её освоения — разные этапы; соглашение само по себе ещё не означает готовности серийно выполнять пуски.⁶

Зарубежные заказчики уже участвуют в формировании спроса. В мае 2026 года Pixxel получила контракт Национального управления военно-космической разведки США (NRO) на оценку возможностей гиперспектральной съёмки. Такой контракт подтверждает интерес конкретного заказчика к конкретной технологии. Он не гарантирует ни будущих закупок в том же объёме, ни доступности услуг для клиента из другой страны.⁷

Для России исходной точкой остаётся опыт межгосударственного сотрудничества. Российские специалисты готовили индийских космонавтов по программе Gaganyaan; в июне 2026 года Сергей Крикалёв и руководитель ISRO В. Нараянан обсуждали совместные проекты на встрече космических агентств БРИКС в Бангалоре. В частном секторе каждый проект потребует отдельной проверки: имеют значение ограничения на передачу технологий, условия действующих контрактов компании и допустимость расчётов. Наличие американского заказчика не позволяет автоматически предсказать ответ индийского поставщика. Прикладная спутниковая аналитика для сельского хозяйства или нефтедобычи может стать предметом переговоров, но интерес российских покупателей нужно подтвердить задачей и бюджетом пилотного проекта.⁸

Татарстан может использовать для таких переговоров уже сложившиеся деловые контакты. В октябре 2025 года в Казани прошёл форум «TIME.

Россия и Индия», а в ноябре того же года открылось генеральное консульство Индии. Инженерные компетенции КАИ и работа Иннополиса с данными позволяют обсуждать исследовательское сотрудничество. Сельское хозяйство и нефтедобыча республики дают возможные прикладные задачи: например, проверить, помогает ли спутниковая аналитика раньше замечать изменения на наблюдаемой территории. Начать можно с ограниченного испытания на данных заказчика, согласовав права на данные и критерии результата. Даже такой проект требует проверки разрешений и условий передачи информации.⁹

Государство расширяет роль частного бизнеса

После реформ 2020 года и принятия Космической политики Индии 2023 года частные компании получили право вести космическую деятельность полного цикла, от создания аппаратов до их запуска и эксплуатации, в рамках установленного регулирования.¹⁰

Роли государственных структур разделены. ISRO занимается исследованиями, технологиями и инфраструктурой. Центр IN-SPACe (Indian National Space Promotion and Authorisation Centre) продвигает отрасль, помогает компаниям и выдаёт разрешения. NewSpace India Limited работает как государственная коммерческая компания.

Государство добивается технологической самостоятельности, развития национальных поставщиков и применения космических решений в гражданских и стратегических задачах.

Практическая ценность поддержки видна в истории Skyroot: доступ к испытательной инфраструктуре ISRO помог проверить двигатели до полёта. Соглашение по SSLV открывает промышленности ещё один путь — освоение государственной технологии.

⁶ PIB. Cabinet approves establishment of ₹1,000 crore Venture Capital Fund for Space Sector. 24.10.2024.

<https://www.pib.gov.in/PressReleasePage.aspx?PRID=2067667>; The Week / PTI. SIDBI VC to manage Rs 1,000 crore venture capital fund for space sector. 21.03.2025. <https://www.theweek.in/wire-updates/national/2025/03/21/del13-space-fund.html>; The Week / PTI. HAL outbids Adani-backed firm to bag transfer of technology of SSLV from ISRO. 20.06.2025. <https://www.theweek.in/wire-updates/business/2025/06/20/del64-space-id-sslv.html>; ISRO. Technology Transfer Agreement signed for Small Satellite Launch Vehicle (SSLV). 11.09.2025; соглашение от 10.09.2025. https://www.isro.gov.in/Technology_Transfer_Agreement_SSLV.html

⁷ Pixxel. Pixxel Awarded NRO Strategic Commercial Enhancements Contract, 5 мая 2026 года.

<https://www.pixxel.space/news/pixxel-awarded-nro-strategic-commercial-enhancements-contract-for-hyperspectral-remote-sensing-capabilities>

⁸ Интерфакс. Сообщение Роскосмоса о встрече Сергея Крикалёва и В. Нараянана в Бангалоре, 24 июня 2026 года.

<https://interfax.com/newsroom/top-stories/118205/>

⁹ Российская газета. В Казани открылся бизнес-форум «TIME: Россия – Индия. Взаимная эффективность». 08.10.2025.

<https://rg.ru/2025/10/08/reg-pfo/v-kazani-otkrylsia-biznes-forum-time-rossiia-indiia-vzaimnaia-effektivnost.html>; Открытие консульства: Akashvani / News on AIR. Minister Jaishankar inaugurates new Indian consulates in Yekaterinburg and Kazan. 19.11.2025.

<https://newsonair.gov.in/minister-jaishankar-inaugurates-new-indian-consulates-in-yekaterinburg-and-kazan/>

¹⁰ ISRO. Indian Space Policy 2023. https://www.isro.gov.in/media_isro/pdf/IndianSpacePolicy2023.pdf

Однако наличие стенда или документации не заменяет заказчика. Дальнейший рост зависит от того, кто и на каких условиях будет оплачивать следующие миссии.

Открытость капиталу и контроль технологий

Решение 2024 года устанавливает разные пороги иностранных инвестиций по автоматическому маршруту: до 74% для производства и эксплуатации спутников, спутниковых данных, наземного и пользовательского сегментов; до 49% для ракет-носителей, связанных систем и космодромов; до 100% для компонентов и подсистем спутников, наземного и пользовательского оборудования. Превышение порогов 74 и 49% требует государственного одобрения. Автоматический маршрут означает отсутствие предварительного согласования именно инвестиции в пределах соответствующего порога; разрешения на деятельность и требования к технологиям сохраняются.¹¹

Подписанные Индией в 2023 году Соглашения Артемиды задают принципы международного сотрудничества в исследовании космоса. Они дополняют эту открытость, но сами по себе не предоставляют частной компании доступ к контрактам или технологиям.¹²

Что определит конкурентоспособность

Сильные стороны - научная и инженерная база, государственные испытательные стенды, собственные аппараты на орбите и первые международные заказчики.

Ограничения тоже понятны. Разработка длится годами и требует большого капитала. Любая миссия может закончиться неудачей, а надёжность подтверждается только серией успешных пусков.

У каждой компании нужно проверить зависимость от государственных объектов, отдельных заказчиков и внешних поставщиков.

Есть и коммерческий риск. Технически сильный продукт может оказаться слишком дорогим или сложным для покупателя. Покупателю спутниковой аналитики важно, чтобы данные встраивались в его рабочие процессы, а выводы были точными. Заказчику запуска важны срок, орбита и надёжность. Оценивать перспективы стоит по подтверждённым результатам и условиям контрактов.

Следующий этап потребует повторяемости

Центр IN-SPACe ставит цель довести космическую экономику Индии до 44 млрд долларов к 2033 году. Это целевой ориентир, прогнозом его считать нельзя.¹³

Масштаб частного сектора уже можно измерять отдельно от всей космической программы. По ответу правительства парламенту, к 14 июля 2026 года IN-SPACe выдал негосударственным участникам 105 разрешений. Это показатель допуска к деятельности, а не число выполненных коммерческих миссий. Сопоставлять его с выручкой и повторными заказами полезнее, чем считать каждое разрешение состоявшимся бизнесом.¹⁴

Переход на следующий этап можно будет узнать по трём признакам. Это регулярные миссии, повторные заказы и расширение круга покупателей. Перспективны отраслевая аналитика, специализированные компоненты и услуги безопасной работы на орбите.

Для будущего партнёра следующий шаг вполне конкретен: запросить график исполнения, состав услуги и условия ответственности за задержку. Именно здесь становится видно, что компания уже умеет предоставлять регулярно, а что ещё предлагает проверить вместе с первым заказчиком.

¹¹ PIB. FDI policy on Space sector, 05.03.2024. <https://www.pib.gov.in/PressReleasePage.aspx?PRID=2011523>

¹² NASA. Artemis Accords. Принципы мирного сотрудничества в освоении космоса. <https://www.nasa.gov/artemis-accords/>

¹³ Press Information Bureau. Ответ на парламентский запрос о космической экономике, 23 июля 2026 года. <https://www.pib.gov.in/PressReleasePage.aspx?PRID=2288300&lang=1®=1>

¹⁴ PIB. Dr. Jitendra Singh Informs Parliament that Private Space Sector Gains Strong Momentum as Investment Crosses USD 618 Million; Government Reinforces National Security Framework. 23.07.2026. Данные о разрешениях на 14.07.2026. <https://www.pib.gov.in/PressReleasePage.aspx?PRID=2288336&lang=1®=48>

X • СТРАТЕГИЯ CAGE

Татарстан и Тамилнад. Насколько близки два промышленных региона и что разделяет их бизнес

Как сходство промышленного профиля сочетается с разными правилами, логистикой и условиями работы.

От редакции. Для сравнения с Татарстаном выбран Тамилнад — крупный центр автомобилестроения, выпуска компонентов и шин. Сопоставление этих регионов позволяет проверить, достаточно ли сходства отраслей для совместного бизнеса.

Республика, на которую приходится более 30% российских грузовиков, и штат, где делают около четверти индийских четырёхколёсных автомобилей, по промышленному профилю очень близки. Однако сходство профиля не гарантирует коммерческого результата.¹

Почему сходство не гарантирует результата, объясняет модель экономиста Панкаджа Гемавата (Pankaj Ghemawat). Она измеряет расстояние между рынками по четырём осям. Это культурная, административная, географическая и экономическая дистанция, а по первым буквам английских слов (Cultural, Administrative, Geographic, Economic) модель называют CAGE. Автор строил её для сравнения стран, поэтому здесь она применена к двум регионам внутри национальных систем, и часть барьеров задаёт уровень государства.²

Сходство подтверждают цифры

В Татарстане находится 5,5% российской обрабатывающей промышленности, производится около 60% грузовых шин и более 44% синтетического каучука. Тамилнад, по оценке властей штата, выпускает около 36% индийских двухколёсных транспортных средств, 35% автокомпонентов и 40% шин. С августа 2025 по июль 2026 года из штата вывезли более двух миллионов автомобилей и двух- и трёхколёсных средств передвижения примерно на 4,9 млрд долларов.

Масштаб различается сильно. Валовый продукт штата по бюджетной оценке 2025/26 финансового года составляет около 31,5 трлн рублей, тогда как валовый региональный продукт Татарстана за 2024 год превысил 5 трлн рублей. Годы разные, но по порядку величин Тамилнад примерно в шесть раз крупнее.³

Культурная дистанция

В Татарстане государственными языками признаны татарский и русский. В Тамилнаде единственный официальный язык штата тамильский, а английский сохраняется лишь для части служебных целей. Школьное обучение строится на сочетании двух языков. Какие этапы проекта потребуют местного переводчика, нужно выяснять заранее. Участники казанского семинара в марте 2026 года назвали одной из причин слабых результатов сотрудничества низкую готовность татарстанского бизнеса и нехватку знаний о специфике индийских регионов.⁴

Отдельный риск связан с трудовыми отношениями. Сборочный завод КАМАЗа (Камский автомобильный завод) в Хосуре на границе Тамилнада с Карнатакой открылся в 2009 году. Его дважды, в 2010 и 2012 годах, останавливали забастовки, а в 2015 году выпуск грузовиков прекратился. Для индийских работников в Татарстане острее стоит бытовой вопрос, и часть из них уехала из-за отсутствия привычной кухни. Языковая подготовка не заменит договорённостей об условиях труда и быта.⁵

Административная дистанция

Инвестора в Татарстане сопровождает Агентство инвестиционного развития, созданное в 2011 году. Среди доступных площадок — особая экономическая зона «Алабуга», основанная в 2005 году; в Казани работает генеральное консульство Индии.

¹ Банк России. Экономический профиль Республики Татарстан. https://www.cbr.ru/tatarstan/ekonom_profil/

² Ghemawat P. Distance Still Matters. The Hard Reality of Global Expansion. Harvard Business Review. September 2001. Четыре вида дистанции, культурная, административная, географическая и экономическая. URL: <https://hbr.org/2001/09/distance-still-matters-the-hard-reality-of-global-expansion>

³ PRS Legislative Research. Tamil Nadu Budget Analysis 2025-26. Валовый продукт штата по бюджетной оценке, около 31,5 трлн рублей. URL: <https://prsindia.org/budgets/states/tamil-nadu-budget-analysis-2025-26/>; Рублёвые эквиваленты приведены для ориентира по курсу Банка России на 6 октября 2026 года: 100 INR = 88,2096 RUB. Это справочный пересчёт, не историческая стоимость сделки. URL: [https://www.cbr.ru/currency_base/daily/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.To=06.10.2026/](https://www.cbr.ru/currency_base/daily/?UniDbQuery.Posted=True&UniDbQuery.To=06.10.2026;); Вечерняя Казань. Валовый региональный продукт Татарстана впервые превысил 5 трлн рублей. 18 апреля 2025 года. URL: <https://evening-kazan.ru/ekonomika/news/valovyy-regionalnyy-produkt-tatarstana-vpervye-prevysil-5-trln-rublej->

⁴ Конституция Республики Татарстан, статья 8. Закон Республики Татарстан от 8 июля 1992 года № 1560-XII «О государственных языках Республики Татарстан и других языках в Республике Татарстан». URL: <https://base.garant.ru/318178552/>; Tamil Nadu Official Language Act, 1956, разделы 2 и 3. Официальный язык штата тамильский, английский сохранён для ряда прежних служебных целей. Двухязычная формула школьного образования, тамильский и английский, подтверждена министром образования штата 19 мая 2026 года. The News Minute. URL: <https://www.legitquest.com/act/tamil-nadu-official-language-act-1956/419E>

⁵ ТАСС. «КамАЗ» намерен расширить присутствие в Индии. 15 января 2017 года. Сборочный завод в Хосуре открыт в 2009 году, забастовки 2010 и 2012 годов, прекращение выпуска грузовиков в 2015 году. Сведения даны на январь 2017 года. URL: <https://finance.rambler.ru/economics/35829593-kamaz-nameren-rasshirit-prisutstvie-v-indii/>; Вечерняя Казань. Что мешает Татарстану наладить бизнес с Индией. 09.10.2025. <https://www.evening-kazan.ru/ekonomika/articles/chto-meshaet-tatarstanu-naladit-biznes-s-indiei>

В Тамилнаде инвестору помогают Guidance Tamil Nadu и Корпорация промышленного развития штата SIPCOT.

Последняя создана в 1971 году, а её первый промышленный комплекс появился в 1972-м. Сходство функций агентств удобно для начала переговоров, но перечень разрешений и условия льгот в двух регионах различаются.⁶

Условия внутри Индии тоже различаются.

Промышленная политика штата 2021 года обещает возмещение налога штата на товары и услуги на срок до 15 лет, но размер льгот зависит от условий проекта.⁷

Резервный банк Индии в июле 2022 года предусмотрел механизм расчётов за международную торговлю в рупиях через специальные счета Vostro. Для конкретной сделки нужно получить подтверждение банка: доступен ли нужный счёт, какие документы потребуются и готов ли банк провести платёж. Наличие механизма само по себе не гарантирует расчёт по любому контракту.⁸

Географическая дистанция

У Татарстана нет выхода к морю: при морской доставке груз из Набережных Челнов сначала нужно довести до порта.

Тамилнад использует прибрежное положение для экспорта. Здесь работают порты Ченнаи, Камараджар, Каттупалли и Тутикорин. Для индийского поставщика обратный маршрут заканчивается далеко от морского терминала. В обоих направлениях нужно оценивать всю цепочку, включая внутреннюю перевозку и перегрузки.

Прямой путь на восточное побережье Индии пока остаётся проектом.

По расчёту индийского агентства CRISIL, от Ченнаи до Владивостока 5 647 морских миль против 8 675 от Мумбаи до Санкт-Петербурга, однако в июне 2026 года «Коммерсантъ» сообщил, что российские операторы к маршруту не проявили интереса, а доступность подходящих терминальных мощностей остаётся одним из вопросов маршрута. Дальневосточное морское пароходство (FESCO) ведёт три сервиса к индийским портам Нава-Шева и Мундра на западном побережье. Поэтому по любой партии оборудования стоит запрашивать реальные предложения перевозчиков со сроками, перегрузками и страховкой.⁹

Экономическая дистанция

Татарстанская компания приходит в Тамилнад на рынок с сильными местными производителями. Здесь находится штаб-квартира Ashok Leyland, одного из крупнейших индийских производителей коммерческих автомобилей. Между тем масштаб взаимной торговли пока значительно меньше промышленного потенциала сторон. На казанском семинаре в марте 2026 года приводили ориентир около 400 млн долларов товарооборота Татарстана с Индией при примерно 70 млрд долларов торговли двух стран. Сравнение относится ко всей Индии, а не к Тамилнаду. Его нельзя использовать как оценку уже сложившихся связей двух регионов.¹⁰

Развитая автомобильная промышленность Тамилнада даёт доступ к поставщикам и инженерным кадрам, но одновременно создаёт конкуренцию за работников. Потребность отрасли в новых специалистах нельзя считать доказательством избытка рабочей силы. Сравнивать среднюю почасовую оплату по России и Индии для выбора площадки также недостаточно. Нужны предложения местных работодателей и расчёт затрат на подбор, обучение, сменность и удержание людей в конкретном городе.

⁶ Агентство инвестиционного развития Республики Татарстан. About TIDA. <https://tida.tatarstan.ru/eng/about.htm> ; SIPCOT. About SIPCOT. https://sipcotweb.tn.gov.in/About_SIPCOT

⁷ India Briefing. Tamil Nadu's Automobile Industry: Investment Opportunities, Exports, and Manufacturing. 12.10.2026. <https://www.india-briefing.com/news/tamil-nadu-automobile-industry-investment-exports-47358.html/>

⁸ Reserve Bank of India. International Trade Settlement in Indian Rupees (INR). 11.07.2022. <https://www.rbi.org.in/Scripts/NotificationUser.aspx?Id=12358&Mode=0>

⁹ India Sea Trade News. Sea link to Far East Russia turns vital. Расчётные расстояния по технико-экономическому обоснованию CRISIL, Ченнаи и Владивосток 5 647 морских миль, Мумбаи и Санкт-Петербург 8 675. URL: <https://indiaseatradenews.com/sea-link-to-far-east-russia-turns-vital/>

¹⁰ БИЗНЕС Online. Семинар «Как вести бизнес с Индией». 25.03.2026. <https://www.business-gazeta.ru/article/698053> ; Ashok Leyland. Contact Us. <https://www.ashokleyland.com/in/contact-us>

Матрица решений

Для каждой дистанции нужно определить, какой расход или задержку она создаёт и кто проверит это до сделки.

Дистанция	Барьер	Последствие	Адаптация	Ответственный
Культурная	Язык администрации, трудовые отношения	Остановки, уход работников	Местный менеджер, переводчик	Компания
Административная	Правила штата, расчёты в рупиях	Задержки согласований и платежей	Проверка банка, юрист, агентство	Банк, юрист
Географическая	Доступность маршрута и перегрузки	Лишняя перевалка, срок	Предложения перевозчиков	Логист
Экономическая	Сильные местные производители	Давление на цену и сервис	Расчёт полной стоимости	Финансовый директор

Опыт Хосура показывает, почему трудовые и организационные условия стоит изучать до вложений в завод. Для поставщика оборудования разумным первым шагом может стать оплачиваемый пилот с заранее согласованными критериями приёмки. Решение о локализации требует уже подтверждённых заказов и расчёта полной стоимости.

Преимущество может состоять в цене, ресурсе оборудования, качестве или сервисе — важно, чтобы покупатель признавал его и был готов за него платить. Шины, автомобильная химия и компоненты дают отправные точки для такой проверки, но сходство промышленного профиля ещё не определяет партнёра.

Книга «Индия сегодня»

Уважаемый читатель!

В начале номера мы обещали вам сюрприз. Это презентация книги Анны Роговской — глубокого знатока Индии и просто замечательного человека. Как бизнес-посол «Деловой России» в Индии и одна из авторов этого дайджеста, я рада представить её нашим читателям.

В работе с российскими предпринимателями я придаю особое значение тому, насколько осмысленно они подходят к знакомству с Индией. Для делового решения общего представления об индийском рынке недостаточно. Нужно понимать, как устроена жизнь конкретного региона, чем руководствуется будущий партнёр и какие обстоятельства влияют на его выбор.

Её ценность я вижу в стремлении объяснить логику индийской деловой среды. Как связаны государственная политика и решения компаний? Почему опыт работы в одном штате нельзя автоматически перенести на другой? Как семейные связи, доверие и отношение ко времени отражаются на управлении? Такие вопросы помогают увидеть за отдельными фактами условия, в которых вам предстоит действовать.

В книге заслуживает внимания соединение исследований с разбором конкретных компаний и деловых ситуаций. Обращение к экономической географии, устройству бизнеса и культурным различиям позволяет рассматривать предпринимательские решения с нескольких сторон. Для меня это признак вдумчивого подхода к теме: объяснять поступки людей через обстоятельства их работы, избегая упрощённых суждений о национальном характере.

Практическое значение такого подхода особенно заметно, когда компания выбирает рынок, ищет партнёров или пересматривает свою стратегию. Цифровые инструменты, развитие инфраструктуры и изменения потребительского спроса создают новые возможности, но пользоваться ими приходится с учётом местных условий. Книга помогает сформулировать вопросы, которые стоит задать до первых договорённостей и вложений.

Предпринимателям, впервые рассматривающим Индию, она даст основу для подготовки. Руководителям, уже работающим с индийскими партнёрами, — повод проверить привычные объяснения успехов и трудностей. Специалистам по международному бизнесу — материал для сопоставления разных управленческих практик.

Я рекомендую читать эту книгу вдумчиво, соотнося примеры с собственными задачами. Надеюсь, она поможет вам точнее оценивать возможности, замечать риски и лучше понимать людей, с которыми вы будете строить деловые отношения. Книга выйдет в начале 2027 года. Приглашаю вас зарегистрироваться на предзаказ и стать одним из её первых читателей.

Ольга Куликова

Бизнес-посол «Деловой России» в Индии

Предзаказ книги

t.me/india_today_book_bot



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.

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 или зарегистрируйтесь, чтобы
получить следующий выпуск.**

ПОЧТА

info@delovaya-india.com

САЙТ

www.delovaya-india.com

ТЕЛЕГРАМ

t.me/delovayaindia

ПОДПИСКА

Открыть форму подписки

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

Периодичность: ежемесячно · Формат: 210 × 280 мм · Бесплатная подписка

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



САЙТ

www.delovaya-india.com



TELEGRAM

[@delovayaindia](https://t.me/delovayaindia)

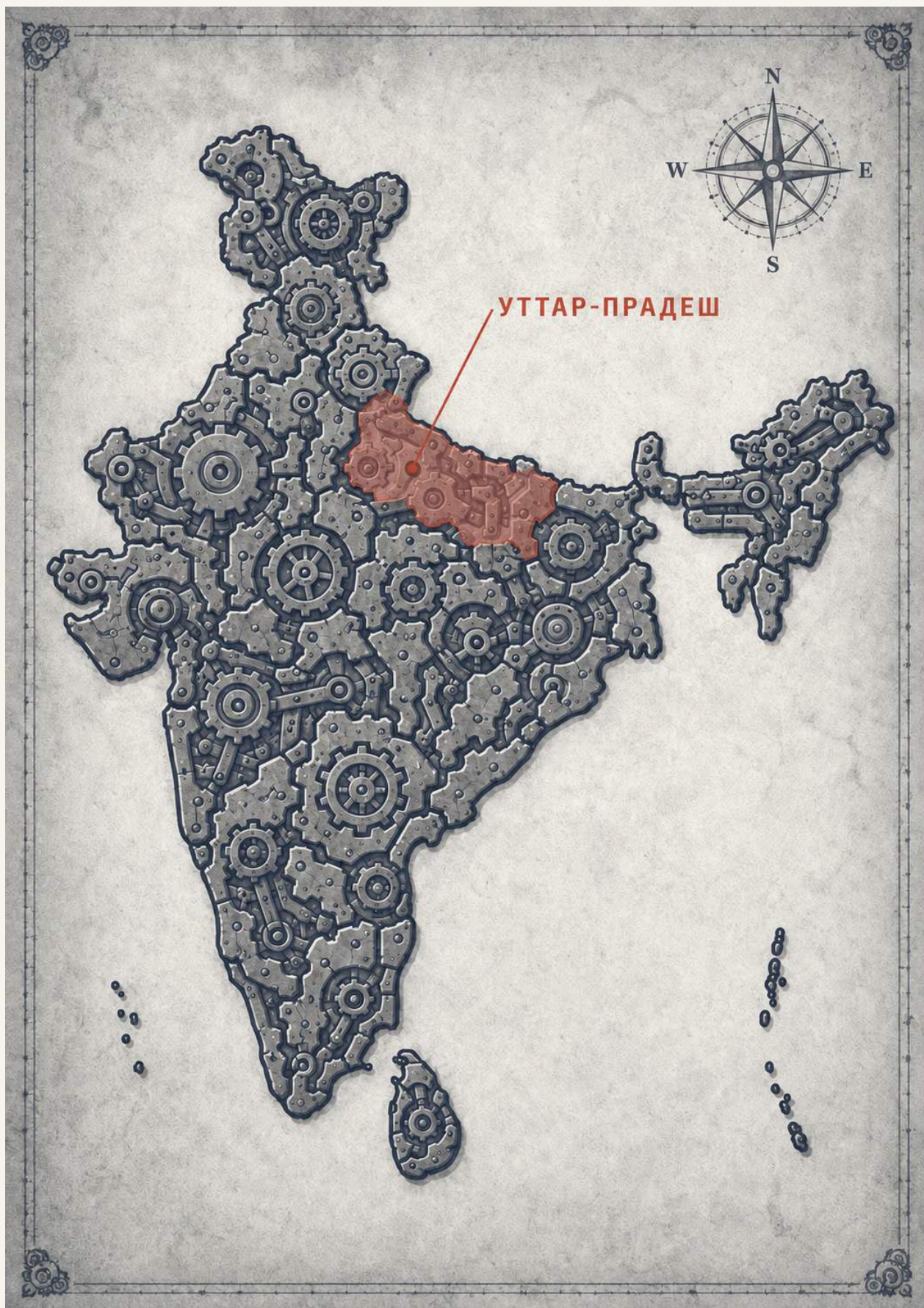


ПОДПИСКА

Получать дайджест

* * *

До встречи в следующем выпуске



Индия сегодня

Как строить бизнес в самой быстрорастущей экономике мира



Почему одни российские компании закрепляются в Индии, а другие годами ведут переговоры без результата?

Первая причина лежит в расчётах — выбор штата, модель входа, налоги, таможня, платежи. Вторая — в понимании деловой среды: кто на самом деле принимает решение, что стоит за словом «да», как устроены семейные компании.

Анна Роговская, индолог и социолог, управляющий директор Ananta BharatTech и издатель журнала «Деловая Индия», разбирает обе стороны. Отдельная глава отвечает на главный вопрос российского бизнеса — станет ли Индия вторым Китаем.

Книга адресована руководителям компаний и тем, кто выстраивает сотрудничество на государственном уровне.

ДЕЛОВАЯ
ИНДИЯ

Предзаказ
книги



t.me/
india_today_book_bot

Выход книги
в начале 2027 года