



Деловая Индия

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ДАЙДЖЕСТ
ДЛЯ СЕО И ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

ГЛАВНАЯ СТАТЬЯ · ЛАБОРАТОРИЯ · ВЫПУСК 01

Зачем изучать Индию.

Если вы *не планируете*
выход на индийский рынок.

Индия как лаборатория будущего управления
сложностью. Главный тезис звучит
контринтуитивно: изучать Индию надо не
ради Индии.

7,6%

РОСТ ВВП · FY2025/26

\$ 84 млрд

ПИИ ИНДИИ · 2025

1,4 млрд

НАСЕЛЕНИЕ ИНДИИ

ТАКЖЕ В НОМЕРЕ

IV SBI: государство,
ставшее банком

IX Как читать
индийскую
корпорацию

XI Административный
хребет

Между анализом и входом

Когда Аналитический центр Ассоциации экспортеров и импортеров предложила нам принять участие в запуске этого дайджеста, мы поняли, что речь идёт не просто о совместном материале, а об иной парадигме понимания. В Аналитическом центре НабомитаТМ мы работаем в режиме индийского аналитика — мы видим механику изнутри, понимаем, как управленческие сигналы из Дели транслируются в реальность Мумбая, Бенгалуру и Махараштры. Но это видение, какой бы глубоким оно ни было, остаётся взглядом изнутри.

Редакция «Деловой Индии» подходит с вопросом снаружи: как российскому руководителю, у которого нет ни времени, ни средств на ошибку, прочесть эту экономику правильно? Как отличить сигнальный шум от действительных сдвигов? Как понять, где открыта дверь для входа, а где только формальное объявление? Эти два вопроса — изнутри и снаружи — должны встретиться в одном месте. И то место — этот дайджест.

Индия в 2026 году находится в точке перелома. За семь лет премьерства Нарендры Моди была проведена серия структурных реформ — от демонетизации через GST к цифровизации платёжных систем. Каждая из них вызвала бурные дебаты. Каждая из них имела побочные эффекты. Но вместе они создали экономику нового типа — цифровую в основании, инклюзивную по механике, амбициозную по прицелу.

Параллельно в геополитике произошёл сдвиг: Индия перестала быть альтернативной площадкой для диверсификации производства. Она стала (вместе с Вьетнамом, Мексикой) одной из немногих юрисдикций, где можно выстроить реальную альтернативу тем цепочкам, которые двадцать лет гвоздями вбивали в китайское хозяйство.

Для российского бизнеса это означает: окно открыто. Не потому, что Индия вдруг нас полюбила, а потому что мировая логика капитала переориентируется. И эта переориентация — стратегическая задача, срок которой ограничен.

Набомита Мазумдар

Редакция
«Деловая Индия»

Между анализом и входом

В нашем аналитическом центре мы специализируемся на тех пересечениях, где управление становится видимым: политика встречается отрасль, регулирование встречается капитал, амбиция встречается институт. За четыре года работы мы провели сотни интервью с индийскими политиками, бизнесменами, консультантами. Мы анализировали кейсы успеха (Asian Paints) и кейсы провала (Karuturi в Эфиопии).

Этот выпуск открывается философским вопросом: зачем российскому руководителю, который не собирается в Индию, вообще изучать Индию? Ответ простой: потому что в Индии она уже пережила те трансформации, которые ждут мировой бизнес в целом. Масштабирование при несовершенной инфраструктуре, цифровизация поверх регуляторной турбулентности, управление культурным разнообразием — это уже не развивающийся рынок. Это лаборатория будущего.

Дальше дайджест спускается в практику. Мы даём макроэкономический срез — состояние экономики, её управленческие сигналы, где государство открыло двери. Мы показываем на примере Махараштры, как устроен главный деловой регион. Мы разбираем кейсы.

И в конце — применение: пять типичных ошибок, которые совершают входящие; инструментарий для чтения индийской корпоративной культуры; навигация по регулированию.

Этот дайджест не скрывает сложности Индии. Он не продаёт миф о «быстрорастущем рынке» и не обещает лёгких денег. Мы все убеждены, что российскому бизнесу нужна честная информация больше, чем утешительная история.

Индия — сложный рынок. Для того, кто готов к сложности, он открывает возможности, которых нет на других развивающихся рынках. Для того, кто ищет простоты, он будет источником разочарования.

Мы надеемся, что читатель «Деловой Индии» — это человек, который готов к новым вызовам и победам.

ПАРТНЁР ВЫПУСКА

Ассоциация экспортёров и импортёров

Уважаемые читатели, мы рады выступить партнёром «Деловой Индии». Ассоциация экспортёров и импортёров учреждена Ассоциацией «Афанасий Никитин» совместно с Московской Ассоциацией Предпринимателей — одной из старейших организаций в сфере ВЭД в России. Мы объединяем бизнес, органы власти и экспертное сообщество и на протяжении многих лет помогаем российским компаниям выстраивать внешнеэкономическую деятельность грамотно, с пониманием среды и с опорой на актуальную аналитику.

В структуре АЭИ работает Экспертно-аналитический центр, который принял непосредственное участие в подготовке этого выпуска. Цель центра — создавать для бизнеса и органов власти надёжную основу для управленческих решений на внешних рынках: через глубокие исследования, стратегическую бизнес-аналитику и цифровую обработку данных.

Отдельное направление нашей работы — Комитет по Индии. Он занимается информационной поддержкой предпринимателей, сопровождением сделок, консультационной работой с органами власти по вопросам индийской экономики и формированием двусторонней внешнеэкономической повестки.

Многолетний опыт АЭИ в организации ВЭД, аналитический потенциал Экспертно-аналитического центра и предметная работа Комитета по Индии — именно это сочетание делает наше партнёрство с «Деловой Индией» значимым и полезным для читателя.

Ирина Заседатель

Вице-президент

Ассоциации экспортёров и импортёров

СОДЕРЖАНИЕ

Выпуск 01 · Июнь 2026

РАЗДЕЛЫ ВЫПУСКА

I	<i>Зачем изучать Индию, если вы не планируете выход на индийский рынок</i>	006
I-V	<i>Индия на перепутье: рост, управление и архитектура завтрашнего дня</i>	010
II	<i>Махараштра: как устроен главный деловой двигатель Индии</i>	018
III	<i>Asian Paints: гигант с 70 000 дилеров</i>	022
IV	<i>SBI: государство, ставшее банком</i>	025
V	<i>Coca-Cola и Индия: уход, который стал стратегией</i>	039
VI	<i>Karuturi Global: аграрная империя, которая не состоялась</i>	042
VII	<i>Make in India: новая модель национального капитализма</i>	045
VIII	<i>EaseMyTrip: взлёт без внешних инвестиций — и сложности изнутри</i>	048
IX	<i>Разрыв иерархии: разница между титулом и властью</i>	054
X	<i>Пять ошибок входа на индийский рынок</i>	057
XI	<i>Административный хребет: как устроена государственная машина Индии</i>	059

I · ГЛАВНАЯ СТАТЬЯ · ЛАБОРАТОРИЯ

Зачем изучать Индию, если вы не планируете выход на индийский рынок

Индия как лаборатория будущего управления сложностью.

Большинство российских руководителей задают один прагматичный вопрос: «Зачем мне изучать Индию, если мы там работать не собираемся?» Главный тезис этой статьи звучит контринтуитивно: изучать Индию надо не ради Индии.

Главный тезис этой статьи звучит контринтуитивно: изучать Индию надо не ради Индии. А потому что Индия — это одна из лучших на планете лабораторий будущего управления сложностью. И то, что в индийской деловой реальности уже стало рутиной, через пять-семь лет может стать вызовом для каждой крупной компании в любой точке мира — включая российскую.

Страна, где будущее наступает в хаосе

В Европе и США бизнес XIX–XX века учился работать в условиях постепенно нарастающей стабильности. Государство гарантировало правила. Регуляторы вели себя предсказуемо. Инфраструктура работала. На этой базе выросли управленческие модели, которые сегодня преподают в бизнес-школах: лин-менеджмент, бережливое производство, KPI-системы, операционная эффективность. Все они построены на одном молчаливом допущении — система вокруг компании в основном работает.

Индия живёт в другой модели. Здесь сосуществуют сверхмасштаб (1,4 миллиарда человек, 28 штатов с разными налогами и языками), перегруженная инфраструктура, цифровизация поверх неполного институционального порядка и одновременное присутствие очень старого и очень нового: крестьянин с дедушкиным плугом оплачивает удобрения через при-

ложение UPI со смартфона за 12 тысяч рублей. В Европе бизнес учится работать в стабильности. В Индии — в постоянной перегрузке системы.

Управление не эффективностью, а сложностью

Большинство западных управленческих моделей создавались для предсказуемых систем, зрелых рынков и устойчивых институтов. Индийский бизнес ежедневно управляет противоположным: дефицитом воды, электричества, времени и квалифицированных кадров; перегрузкой логистики и регуляторов; культурным разнообразием двадцати двух официальных языков. Asian Paints выстроила систему распределения для 70 000 дилеров в стране без надёжной логистической инфраструктуры. SBI обслуживает 500 миллионов клиентов в системе, где у части из них смартфон — единственная точка доступа к финансам. Reliance Jio за восемь лет построила телеком-сеть для 470 миллионов абонентов в условиях, в которых ни один европейский оператор не смог бы развернуть и десятой части этого масштаба.

Каждый из этих кейсов даёт российскому руководителю прививку от иллюзии, что эффективность важнее адаптивности. В 2018 году так думали даже самые опытные топ-менеджеры. В 2026-м это уже опасное заблуждение.

Почему Индия становится важнее «идеальных рынков»

Мир последних пяти лет последовательно теряет три свойства, на которых строилась глобальная корпоративная логика: предсказуемость, линейность роста, стандартизация правил. Цепочки поставок фрагментируются. Регуляторные режимы становятся локальными и быстро меняются. Доверие между странами превращается в дефицитный ресурс. Всё, что раньше казалось «экзотикой развивающихся стран», превращается в новую норму. И в этой новой норме Индия — не догоняющая экономика, а тренажёр для мира после глобальной стабильности.

Российский бизнес, проходящий через собственную трансформацию последних лет, на самом деле решает задачи, которые индийские компании знают уже давно. Работа в санкционной среде — это работа в условиях постоянной регуляторной турбулентности; индийский предприниматель находится в ней с 1947 года. Поиск новых рынков взамен утраченных — это масштабирование при несовершенной системе; индийский бизнес-стратег делает это всю профессиональную жизнь.

Чему российский руководитель может научиться в Индии

Первый урок — масштабироваться, несмотря на окружающие условия. Индийские компании научились расти без идеальной инфраструктуры и измеримого потребительского рынка. Это особенно ценно для российских региональных сетей, промышленных групп, финтех-компаний и логистических операторов

— всех, кто работает в условиях, где «европейская» модель планирования не работает в принципе.

Второй — работать с массовым бедным рынком. Индия — мировой мастер моделей с тонкой маржой и огромным объёмом. Hindustan Unilever продаёт шампунь в однодозовых пакетиках за 1 рупию, реализация — миллиарды штук в год. Российские компании, выходящие на новые потребительские сегменты, должны учиться этой математике не у американских кейсов из MBA-курсов, а у индийских практиков рынка товаров повседневного спроса.

Третий — управлять культурной неоднородностью. Индия — это десятки языков, шесть основных религий, пять макрорегионов с радикально разной экономической логикой. Современная корпорация — даже та, что работает в одной стране — всё больше становится системой управления разными реальностями одновременно.

Школа цифрового прагматизма

Кремниевая долина продаёт мечту, идеологию, прощальную риторику. Индия задаёт другой вопрос: «Это работает на масштабе?» Технологическая компания в Бенгалуру не спрашивает, может ли её приложение изменить мир. Она спрашивает, может ли оно работать на смартфоне за 6 тысяч рублей при скорости интернета 200 килобит в секунду, в деревне, где электричество отключают каждый вечер, у пользователя, который не знает английского. Это другая логика технологий — выживание и последовательный рост, а не визионерство для инвесторов.

Очень много российских ИТ-проектов последних лет проектируются для идеального пользователя в Москве или Санкт-Петербурге и проваливаются при попытке масштабирования за пределы столиц. Изучение индийских моделей даёт иммунитет от этой ошибки.

Зеркало будущих проблем российского бизнеса

Российский бизнес в ближайшие пять лет столкнётся с проблемами, которые в Индии уже стали рутиной. Дефицит квалифицированных кадров — в Индии его компенсируют через массовое корпоративное обучение и систему резервирования. Работа в Азии и Африке — индийцы знают её механику изнутри, потому что сами часть её. Фрагментация рынков — в Индии каждый из 28 штатов уже сейчас близок к отдельному рынку. Технологический суверенитет — Индия строит его через UPI, Aadhaar, Jio; параллели с российскими задачами очевидны.

Во многих из этих сюжетов Индия живёт уже не одно десятилетие. И отвечать на эти вопросы российскому бизнесу — рано или поздно. Лучше начать читать сейчас, чем учиться в первый год собственного кризиса.

Главный парадокс: изучая Индию, лучше понимаешь собственную компанию

Когда руководитель сталкивается с другой управленческой культурой, отношением к времени, организационной логикой, он начинает видеть то, что обычно

невидимо: собственные предположения, ограничения своей управленческой модели, культурные слепые зоны своей команды.

Российский CEO, прочитав про SBI с её пожизненным наймом и кросс-субсидией между прибыльными и социальными сегментами, вероятно, может иначе посмотреть на собственную модель оплаты труда. Узнав про дистрибуцию Asian Paints, — на сеть своих партнёров. Изучив крах Karuturi в Эфиопии — на план зарубежной экспансии. Индия работает как управленческое зеркало: она показывает не то, что вы делаете правильно, а то, что вы делаете по привычке.

Заключение

Изучать Индию стоит не только потому, что это перспективный рынок. Это одна из самых сложных управленческих систем современного мира. Компании, умеющие работать в такой среде, создают новые модели масштабирования, цифровизации и организационной устойчивости. И местные модели становятся применимы за пределами Индии быстрее, чем мы думаем.

Главный смысл изучения Индии — не выход на индийский рынок, а подготовка к миру, в котором множество совершенно разных игроков конкурируют за крайне ограниченные ресурсы. К миру, который перестал быть стабильным, линейным и предсказуемым.

I-B · МАКРОАНАЛИТИКА · NAVOMITA

Индия на перепутье

Рост, управление и архитектура завтрашнего дня

7,6%

РОСТ ВВП · FY26

\$4,15 трлн

НОМИН. ВВП · 2026

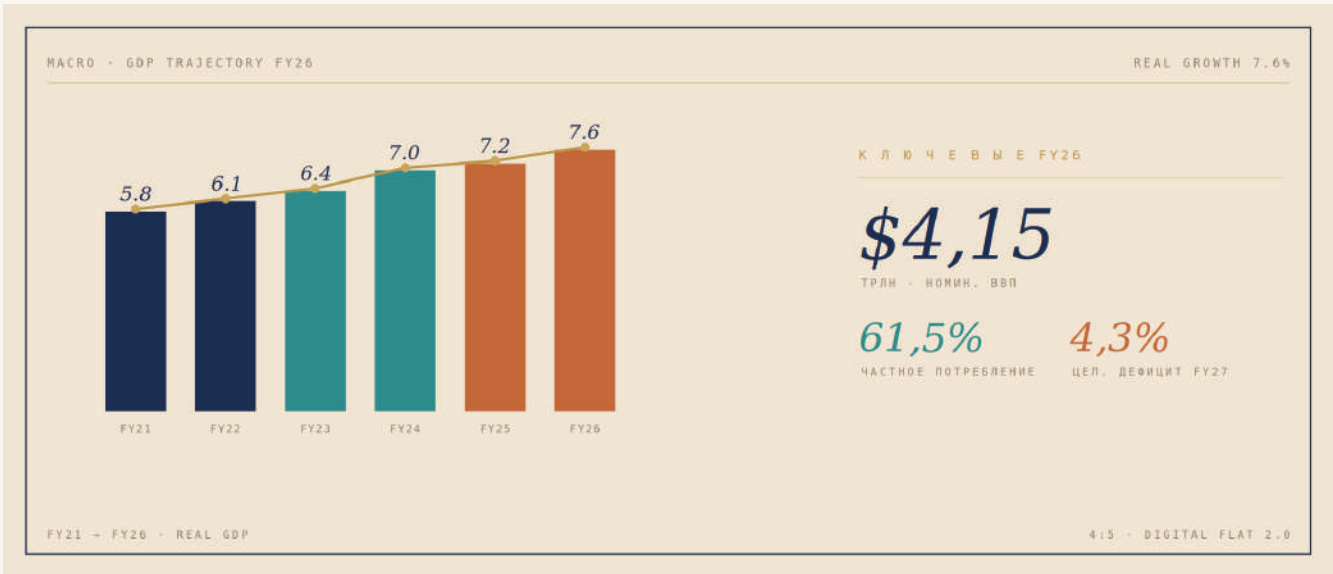
₹2,16 трлн

ИНВЕСТ. PLI · ДЕК.25

1,44 млн

РАБ. МЕСТ ПО PLI

Доля частного потребления в ВВП (FY26) — 61,5%. Целевой дефицит бюджета на FY27 — 4,3%.



Карта роста: динамика ВВП Индии и ключевые макропоказатели FY26.

ИСТОЧНИК: MOSPI · IMF WEO 2026

В 2026 году Индия является самой быстрорастущей из крупных экономик мира. И всё же страна теряет позиции в рейтингах, рупия слабеет, а ключевая структурная работа остаётся незавершённой. Вопрос сегодня не в том, растёт ли Индия. Вопрос в том, достаточно ли качественно этим ростом управляют, чтобы он оказался долговечным.

Экономика, превосходящая собственные ожидания

Вступая во вторую половину 2026 года, Индия может предъявить более хорошую макроэкономическую сводку, чем предсказывал почти кто-либо полтора года назад. Министерство статистики и реализации программ (MOSPI) пересмотрело рост реального ВВП за 2026 в сторону повышения — до 7,6%. Это самый сильный темп с 2022 и заметно выше первоначального ориентира самого правительства в 6,3–6,8%. И это не игра округлений: за цифрой стоит реальное ускорение частного потребления и восстановление инвестиций в основной капитал.

Расходы на конечное частное потребление — кровеносная система любой экономики, движимой спросом, — выросли до 61,5% ВВП. Это значимый сдвиг: он говорит о том, что посткризисное восстановление потребления перестало быть циклическим и стало структурным. Валовое накопление основного капитала прибавило 7,1%, отражая продолжающийся инфраструктурный импульс и первые признаки оживления частных инвестиций. Государственные расходы остались высокими — 6,6%: правительство сознательно сместило капитальные вложения на первое место, чтобы поддержать набранную динамику.

Экспорт услуг вырос на 6,5% за апрель–декабрь 2025 года, опираясь на неизменно сильные позиции Индии в софте и аутсорсинге бизнес-процессов. Товарный экспорт, несмотря на встречный ветер в виде повышенных пошлин США на отдельные товары, всё же прибавил 2,4% за тот же период. Принципиально важно, что дефицит счёта текущих операций удержался на комфортных 0,8% ВВП в первом полугодии 2026, а золотовалютных резервов на январь 2026 года хватало более чем на одиннадцать месяцев импорта — подушка, дающая властям реальное пространство для манёвра.

Парадокс рейтингов: почему шестое место — не поражение

Новость о том, что Индия опустилась на шестое место в мировом рейтинге по номинальному ВВП — позади Великобритании и Японии, — породила волну комментариев. Но здесь всё решает контекст. Сдвиг — артефакт трёх совпавших факторов: 11-процентного ослабления рупии к доллару; пересмотра методики базового года, исправившего завышение в прежнем варианте расчёта (номинальный ВВП снизился примерно с ₹357 трлн до ₹345 трлн); и принятой у МВФ долларовой конвенции рейтингов, которая усиливает колебания валютного курса так, что это мало говорит о производственном потенциале экономики.

Рейтинги по номинальному ВВП измеряют силу вашей валюты не меньше, чем силу вашей экономики. Подлинная история Индии написана в рупиях, а не в рейтингах.

— аналитическая записка Nabomita

Куда более показательнее другое сравнение. По прогнозу МВФ (World Economic Outlook), в 2026 календарном году Индия вырастет на 6,5%. Соответствующая цифра Китая — 4,4%, США — 2,3%. Большинство развитых экономик — Великобритания, Япония, Франция, Италия, Канада — растут заметно медленнее. По показателю базовой экономической динамики Индия не шестая. Она первая среди крупнейших экономик мира — и удерживает это первенство четвёртый год подряд.

Наш взгляд таков: индийским властям и бизнес-сообществу стоит сопротивляться как тщеславию номинальных рейтингов, так и благодушию, которое способны внушить сильные цифры роста. Подлинная задача момента — конвертировать скорость роста в структурную глубину. А для этого нужна не статистика, а качество управления.

Дивиденд управления: о чём говорит бюджет 2026–27

Бюджет Индии на 2026–27 финансовый год, представленный министром финансов Нирмалой Ситхараман 1 февраля 2026 года, в оценке большинства серьёзных аналитиков является бюджетом структурной убеждённости, а не предвыборного популизма. Его стоит читать как документ об управлении, а не только о финан-

сах. Ряд положений несёт для индустрии значимый долгосрочный сигнал.

- **ПИИ в страховании: с 74% до 100%.** Повышение лимита иностранных инвестиций в страховой сектор до 100% — для компаний, инвестирующих всю собранную премию внутри Индии, — это не только про доступ к капиталу. Это заявление об уверенности страны в собственной регуляторной способности управлять полностью иностранными финансовыми институтами. При разрыве в проникновении страхования (около 4% ВВП в Индии против ~7% в среднем по миру) шаг становится экономической необходимостью, а не уступкой инвесторам.
- **ISM 2.0: углубление полупроводниковых амбиций.** Развёртывание Индийской полупроводниковой миссии в интегрированную ISM 2.0 показывает, что производство чипов власти видят не как проект, а как постоянное обязательство промышленной политики. В связке с налоговыми каникулами для иностранных облачных провайдеров, использующих индийские дата-центры, это складывается в цельную инвестиционную логику цифровой инфраструктуры.
- **Фонд переустройства городов ₹1 трлн.** Создание подобного фонда — одно из самых недооценённых новшеств текущего бюджета. Урбанизация Индии ускоряется, и качество городской инфраструктуры — от транспорта до воды и логистики — это главный фактор того, конвертируется ли рост в

пригодность для жизни и в производительность.

- **Фонд фондов для deep tech.** Запуск «фонда фондов» для глубоких технологий вместе с продлением льгот по регистрации стартапов до апреля 2030 года создаёт самоусиливающуюся систему: стартовый капитал для передовых технологий плюс более длинная «взлётная полоса», позволяющая основателям строить вглубь, а не только вскачь.
- **GIFT City: налоговые каникулы до 20 лет.** Продление льготного периода по налогу на прибыль для подразделений в IFSC с 10 до 20 лет вкуче с конкурентной ставкой 15% после вычетов делает GIFT City реальной альтернативой Сингапуру и Дубаю для размещения финансовых сервисов. Это игра на десятилетие.
- **Внедрение трудовых кодексов.** Экономический обзор-2026 подчёркивает переход «от масштаба к эффективности», обозначая ожидаемое внедрение новых трудовых кодексов как механизм роста формализации, мобильности рабочей силы и производительности. Это реформа, которой обрабатывающая промышленность ждала дольше всего; её исполнение определит следующую фазу индустриального роста сильнее, чем любые выплаты по поддержке модернизации.

МОНИТОРИНГ УПРАВЛЕНИЯ

Целевой дефицит бюджета в 4,3% на 2027 — при прогнозном росте ВВП около 7% и инфляции, сходящейся к цели в 4%, — отражает курс на консолидацию, который выглядит достоверным, но не сдерживающим. Правительство временно удерживает темп капитальных расходов и снижает дефицит — это с трудом давалось большинству развивающихся экономик. Остаётся одна работа — разрыв между планом и исполнением: разница между распределением капитальных расходов и их фактической выплатой исторически составляла 15–20% в первые три квартала. Если 2027 повторит этот рисунок, мультипликативный эффект амбициозных капитальных статей бюджета окажется размыт.

Новая глава развития промышленности

Схема стимулов, привязанных к производству (Production Linked Incentive, PLI), запущенная в нынешнем виде в 2021 году по 14 секторам, входит в завершающую фазу. То, что когда-то осторожно называли амбициозным замыслом — отдельные экономисты сомневались, достаточно ли зрел производственный экосистемный контур Индии, чтобы его «переварить», — в совокупности принесло заметно положительные результаты.

На декабрь 2025 года фактические инвестиции по PLI превысили ₹2,16 трлн, а прирост производства и продаж достиг ₹20,41 трлн. Флагманом стала электроника: выпуск в секторе вырос с ₹2,13 трлн в FY21 до более чем ₹5,25 трлн в

FY25. Уверенную прибавку показали фармацевтика, автомобили, бытовая техника и солнечные фотоэлектрические модули. Экспорт из секторов, поддержанных PLI, перевалил за ₹8,3 трлн — значит, схема сработала не только на импортозамещение, но и на превращение Индии в конкурентную точку экспортного производства. Создано свыше 1,44 млн прямых и косвенных рабочих мест — цифра значимая, но обнажающая и главное ограничение схемы: многие секторы PLI капиталоемки, а потому эластичность занятости к объёму инвестиций умеренная.

Преемник схемы — Программа производства компонентов, вступающая в силу с середины 2026 года, — бьёт по самому устойчивому структурному пробелу. Индия остаётся сильной площадкой сборки, но имеет малую глубину в производстве комплектующих и узлов «выше по цепочке». Фокус новой программы на компонентах, субсборках и интеграции цепочки добавленной стоимости — верная стратегическая поправка.

Пошлины, альянсы и «Китай плюс один»

Внешний сектор Индии в 2026 рассказывает сразу две истории. Первая — об устойчивости: дефицит счёта текущих операций остался умеренным, резервы держались у рекордных отметок, а денежные переводы диаспоры, стабильно превосходящие валовой приток ПИИ, продолжали играть роль структурного стабилизатора. Вторая — о дисбалансе: товарный торговый дефицит резко расширился до \$196,82 млрд за апрель–октябрь 2025 года, поскольку экспорт в октябре упал почти на 12% год к году, а импорт вырос более чем на 16%.

Пошлины США — включая 50-процентный тариф на отдельные индийские товары — создали препятствия для товарных экспортёров, прежде всего в текстиле, коже и электронике. Ответ правительства в бюджете 2026–27 — продление и либерализация схем беспошлинного ввоза сырья и компонентов для экспортно ориентированных секторов — был шагом в верном направлении. Но самое важное — это завершение торговых соглашений: сделка Индия–США и соглашение о свободной торговле Индия–ЕС остаются двумя самыми значимыми переговорами во внешней повестке страны.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ

Инвестиционная логика «Китай плюс один» благоволит Индии — но не гарантирует успех. Вьетнам, Мексика и Индонезия борются за тот же капитал производственной диверсификации. Преимущество Индии — в масштабе, демократическом управлении и углубляющемся внутреннем рынке. Оно будет упущено, если сохранятся высокие логистические издержки, регуляторные трения и узкие места с выделением земли. Каждый месяц промедления в окне «Китай плюс один» — это капитал, утекающий в другие страны.

Двигатель спроса: потребление, инвестиции и история «срединной Индии»

Самая значимая цифра в результатах финансового 2026 года — рост частного потребления до 61,5% ВВП. Это не просто

циклическое восстановление: за ним стоит появление нового потребительского класса в городах второго и третьего эшелонов, движимого цифровой инфраструктурой, проникновением UPI, формализацией рабочей силы и постепенной трансляцией мер по снижению подоходного налога из бюджета 2025–26.

Опросы потребительской уверенности на протяжении квартала, завершившегося в декабре 2025 года, указывали на устойчивый оптимизм. Сложность — и управленческое следствие — в том, что потребительский импульс в Индии распределён неравномерно. Сельский спрос, прежде отстававший от городского, к концу 2026 улучшился — отчасти благодаря хорошему сезону муссонов и продолжающимся прямым трансфертам. Но волатильность аграрных доходов остаётся структурной уязвимостью, которую никакими данными о городском потреблении полностью не перекрыть.

Рост валового накопления основного капитала на 7,1% обнадеживает, но важна его структура. Непропорционально большую долю по-прежнему несут государственные вложения в инфраструктуру — дороги, железные дороги, порты. Частные корпоративные капитальные вложения, хотя и подают первые признаки оживления, ещё не вышли на самоподдерживающийся цикл, который снял бы с государства роль главного якоря спроса. Трансляция более низких ставок (Резервный банк Индии шёл по выверенному курсу смягчения в начале 2026 года) в инвестиционные решения корпораций станет определяющей переменной для 2027.

Структурные сложности: где управление должно действовать сейчас

История роста Индии реальна. Её структурные проблемы — столь же реальны. Наш анализ выделяет пять точек управленческого давления, которые покажут, приведёт ли рост этого десятилетия к долгосрочной трансформации.

- **Формализация рынка труда.** Новые трудовые кодексы — принятые законодательно, но ещё не внедрённые единообразно по штатам — крупнейшая из отложенных реформ, значимых для промышленности. Социальное страхование и гибкие трудовые контракты — предпосылки для движения Индии вверх по промышленной цепочке стоимости. Главный риск — разноречивость в исполнении на уровне штатов.
- **Согласование образования и навыков.** Фонд фондов для deep tech и бюджеты на обучение ИИ из бюджета 2026–27 важны, но разрыв в навыках в Индии глубже технологий. Внедрение Национальной образовательной политики на школьном уровне остаётся неравномерным. Экономика, растущая на 7,6%, не может позволить себе ещё десятилетие отставания производительности рабочей силы от роста ВВП.
- **Управление ослаблением рупии.** 11-процентное ослабление рупии к доллару в период до 2026 финансового года непропорционально сказалось на номинальном рейтинге Индии, стоимости импорта и инфляционных

ожиданиях. Управление резервами со стороны Резервного банка было в целом компетентным, но валютная стабильность — особенно к доллару и юаню — требует более широкой макропруденциальной рамки, чем существует сегодня.

- **Регуляторная связность.** Созданный правительством Комитет высокого уровня по регуляторной реформе облегчён задачей пересмотреть все существующие нефинансовые регуляции, сертификации, лицензии и разрешения. Это признание проблемы, на которую индустрия указывала постоянно. Регуляторная фрагментация, пересечение полномочий центра и штатов и издержки комплаенса, лежащие на бизнесе, — не просто неудобства. Это материальный тормоз скорости инвестиций.
- **Климат и энергопереход.** Траектория энергоперехода Индии — наращивание солнечных мощностей, «зелёный» водород, стимулирование покупки электромобилей — амбициозна на бумаге. Но фискальная и сетевая инфраструктура, необходимая для масштабной реализации этой программы, готова лишь отчасти. Совмещение интересов энергобезопасности, промышленной конкурентоспособности и климатических обязательств — самая сложная задача управленческого дизайна, стоящая перед Индией на ближайшее десятилетие.

Управлять растущей экономикой

Индия в мае 2026 года — экономика исключительного потенциала и незавершённой управленческой работы. Цифры силь-

ны: пересмотр роста до 7,6%, ₹2,16 трлн инвестиций по Программе поддержки обновления производства, стабильный счёт текущих операций, рекордные резервы и бюджет, направленный на структурные реформы, а не на популистские траты. Это не случайности. Это продукт последовательной государственной политики и крепнущей годами уверенности частного сектора.

Но уверенность — не синоним благодушия. Сползание в номинальном рейтинге напоминает: мировые рынки капитала оценивают Индию в долларах, и доверие к валюте и методологии значит не меньше, чем темпы роста. Пробел в участии МСП в промышленной политике говорит о том, что индустриальная программа, оставляющая за бортом 45% экспорта, — это лишь половина успеха. Разрыв во внедрении трудовых кодексов напоминает: законодательство и управление — не одно и то же.

Центральный тезис этого анализа таков: первую часть задачи роста Индия решила — она начала движение. Теперь перед страной стоит управленческий вызов — широко распределить выгоды текущего момента, быстро реформировать структуры и прочно выстроить институты, чтобы сохранить начатое.

*Рост без управления оборачивается
неравенством. Инвестиции без
регулирования — извлечением ренты.
Амбиции без институционализации —
замкнутым кругом.*

— аналитическая записка Nabomita

Следующее десятилетие Индии будет определено не просто предпринимателями и политиками, а их способностью вести качественный диалог друг с другом. Мост между управлением и индустрией ещё никогда не был столь значим.

Источники: оценки ВВП MOSPI за FY26 (февраль 2026) · МВФ, World Economic Outlook (апрель 2026) · Экономический обзор 2025–26 · Союзный бюджет 2026–27 (PIB; анализ KPMG, PwC, EY) · Отчёт о ходе схемы PLI (Министерство торговли и промышленности, декабрь 2025) · Trading Economics · Deloitte India Economic Outlook (январь 2026) · BusinessToday (анализ рейтингов ВВП Индии, май 2026) · аналитическая записка Nabomita Think Tank «India at the Crossroads».

II · РЕГИОН · ОБЗОР ШТАТА

Махараштра: как устроен главный деловой двигатель Индии

31% всех прямых иностранных инвестиций Индии, 60% инфраструктуры дата центров, 70% публичных размещений, штаб-квартиры почти всех крупных конгломератов — всё это один штат на западном побережье страны. Обзор для российского руководителя.

Источники: Экономический обзор Махараштры 2025–26 · IBEF · DPIIT · Hurun India 2025 · McKinsey India

«Индия в миниатюре»

Мумбаи: финансовая столица, которая живёт быстрее Дели

В Индии есть две столицы. Нью-Дели — политическая, где работают премьер-министр, парламент, министерства, бизнес-ассоциации. Мумбаи — финансовая, где принимают решения о капитале. Эти две географии не пересекаются — между ними 1400 километров и принципиально разные деловые ритмы.

Мумбаи — это 13 миллионов человек, Бомбейская фондовая биржа (1875, старейшая биржа Азии), Национальная фондовая биржа (1992, крупнейшая по объёму торгов после NASDAQ), Резервный банк Индии, штаб-квартиры почти всех крупных индийских частных банков, около 60% компаний индекса Nifty 50.

Деньги в Мумбаи движутся через сети неформальных отношений — не через процедуры. Решение об инвестиции или о структуре совместного предприятия принимается не на собраниях совета директоров, а во время обедов в Bombay Yacht Club или Bombay Gymkhana.

На рынке, где 85% корпоративного сектора формируют семейные бизнес-кланы, личное доверие — это базовая инфраструктура переговоров, а не их побочный эффект. Если глава

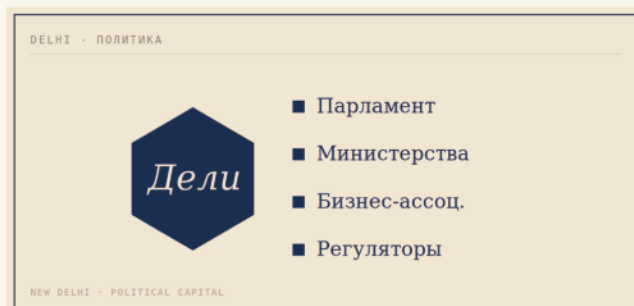
Reliance, Tata Sons или Aditya Birla Group не знает вас лично или не получил по вам рекомендации от кого-то, кому он доверяет, ваше предложение не существует — независимо от условий сделки. Первая поездка в Мумбаи — это не подписание чего-либо, а вход в сеть.

Пять экономик внутри одного штата

В упрощённой риторике Махараштра часто называют «финансовым» штатом. Это неточно. Махараштра — сложно устроенная экосистема из пяти параллельных экономик, каждая со своей логикой, игроками и горизонтом планирования.

Финансы: в Мумбаи сконцентрировано около 60% индийского рынка управления активами, около 70% всех публичных размещений проходят через биржи NSE и BSE (дуополия индийского рынка капитала). Ключевые игроки — банки HDFC, ICICI, Axis, Kotak Mahindra. В финансовой сфере штата работают свыше 1,2 миллиона человек.

Производство: Пуна-Чакан-Талегаон — второй по плотности автомобильный кластер мира после Штутгарта. Здесь производится около 23% всех индийских автомобилей. Volkswagen, Mercedes-Benz, Bajaj Auto, Mahindra, Tata Motors, Hyundai — плюс плотный слой поставщиков первого уровня: Bosch, Bharat Forge, Faurecia, ZF India.



Две столицы Индии: Дели (политика) и Мумбаи (капитал), 1400 км между ними.

ИСТОЧНИК: ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ОБЗОР МАХАРАШТРЫ 2025–26

Цифровая экономика: в Махараштре сосредоточено около 60% всей инфраструктуры дата-центров Индии. Хинджевади в Пуне — один из крупнейших ИТ-парков Азии: 1150 гектаров, более 100 компаний (Infosys, Wipro, TCS, Cognizant), около 400 тысяч рабочих мест.

Индустрия развлечений: Болливуд выпускает более 2000 фильмов в год. Совокупно в индустрию входит около 600 тысяч прямых рабочих мест и аудитория в 1+ миллиард человек.

Логистика: порт Джавахарлал-Нехру в Нхавашеве обрабатывает около 55% всех контейнерных грузов Индии. В 2025 финансовом году Махараштра обеспечила экспорт на 4,8 трлн рублей

Пуна: индийский Штутгарт

В деловой прессе Пуну часто называют «Детройтом Индии». Это устаревшая метафора. Пуна больше похожа на индийский Штутгарт: концентрированное сочетание тяжёлого машиностроения, образования и культурной идентичности.

Образовательная инфраструктура — главный фактор, который иностранные компании обычно недооценивают. Инженерный колледж Пуны основан в 1854 году и это одно из старейших инженерных учебных заведений Азии. Ежегодно регион выпускает около 60

тысяч инженеров, большая часть которых остаётся в Махараштре. Зарплата квалифицированного инженера-сборщика в Чакане в 2026 году — 580 тысяч — 1,1 млн рублей в год, технического специалиста — 290–580 тысяч. Это вдвое-втрое дешевле, чем в Мумбаи.

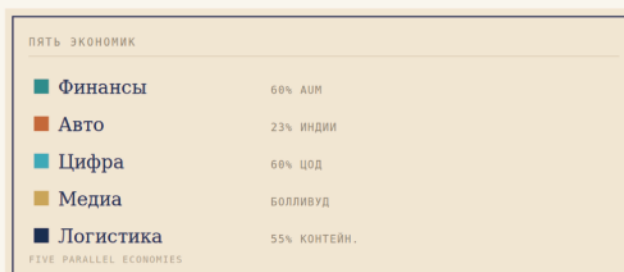
Семейный капитал Махараштры

По данным Hurun India 2025, топ-300 семейных компаний Индии вместе оцениваются в 117 трлн рублей — больше совокупного ВВП Турции и Финляндии. По данным McKinsey, 75% ВВП Индии обеспечивают семейные компании. В Махараштре концентрация максимальна: здесь находятся штаб-квартиры таких бизнес-кланов как Reliance Industries, Tata Sons, Aditya Birla Group, Bajaj Group, Mahindra Group, Godrej, Piramal.

«Семейный бизнес» в индийском понимании — это многослойная структура контроля, в которой семья сохраняет стратегические решения, даже когда профессиональные руководители управляют операциями.

Почему иностранные компании часто неправильно понимают Индию

За тридцать лет после либерализации 1991 года через индийский рынок прошли тысячи иностранных корпораций. Среди повторяющихся ошибок — пять системных.



Пять параллельных экономик Махараштры: финансы, авто, ИТ, медиа, логистика.

ИСТОЧНИК: IBEF · DRIIT

Ожидание западной бюрократической логики. Иностранная компания приезжает с допущением, что регуляторный процесс в Индии устроен последовательно, документоориентированно, с чёткими сроками. В реальности индийская бюрократия гибридна: формальные процедуры существуют, но они работают одновременно с неформальными сетями, и без последних формальные часто не запускаются.

Недооценка роли государства. В Индии государство — не нейтральный регулятор, а активный экономический игрок. Государственные банки контролируют около 58% банковских активов. Игнорирование госсектора при входе в Индию сужает рынок наполовину.

Попытка «ускорить» процессы. Цикл одобрений в Индии длинный. Решение крупной сделки в семейной холдинговой компании — это 6–9 месяцев минимум. Иностранному руководителю, который через два месяца начинает звонить и спрашивать «когда подпишем», обычно теряет сделку.

Отсутствие местного партнёра. Иностранная компания думает: «мы и сами справимся». Через 12–18 месяцев становится понятно, что справиться невозможно. Местный партнёр, советник, юридическая фирма первого эшелона, банк первой категории — это не «дополнительные расходы», это операционная инфраструктура. Попытка экономить на ней в

первый год оборачивается удвоением расходов во второй.

Неправильный выбор ниши. Индийские компании умеют работать с низкой маржой и огромным масштабом. Реалистичная стратегия для иностранной компании — найти средний сегмент с защищённой нишей, а не конкурировать с локальными игроками на их родном поле.

Махараштра как лицо будущей Индии

Махараштра — место, где новая Индия видна более явно, чем в других регионах. Здесь работают крупнейшие банки, IT-компании, автомобильные концерны и медиахолдинги. На 2026 год штат является домом для 17% индийских стартапов, а цены на премиальную недвижимость растут на 15–20% в год. Одновременно Махараштра остаётся пространством резких контрастов: рядом с небоскрёбами находятся старые кварталы, а рядом с высокими технологиями — традиционные формы торговли и ремесла.

Махараштра активно инвестирует в транспорт, логистику, образование и инновации. В штате развиваются индустриальные зоны, стартап-экосистема, центры искусственного интеллекта и современные производственные кластеры. При этом регион сохраняет сильные культурные традиции и сложную социальную структуру, характерную для всей Индии.

Asian Paints: гигант с 70 000 дилеров

В международной деловой прессе об Asian Paints почти не пишут. Нет культа основателя, нет яркой венчурной истории. Только 55% национального рынка красок и урок о том, что победа строится десятилетиями, а не кварталами.

Источники: Asian Paints Annual Report 2025 · The Ken · Univest Research · Business Standard

Компания основана в 1942 году в гараже в южном Мумбаи — четыре молодых выходца из штата Гуджарат арендовали помещение за 75 рупий в месяц. Через двадцать пять лет Asian Paints стала крупнейшим производителем красок в стране. Но история компании интересна не основанием, а тем, что произошло в 1974-м, когда она сделала ставку на цифровизацию: поставила мейнфрейм и начала строить централизованную систему управления спросом.

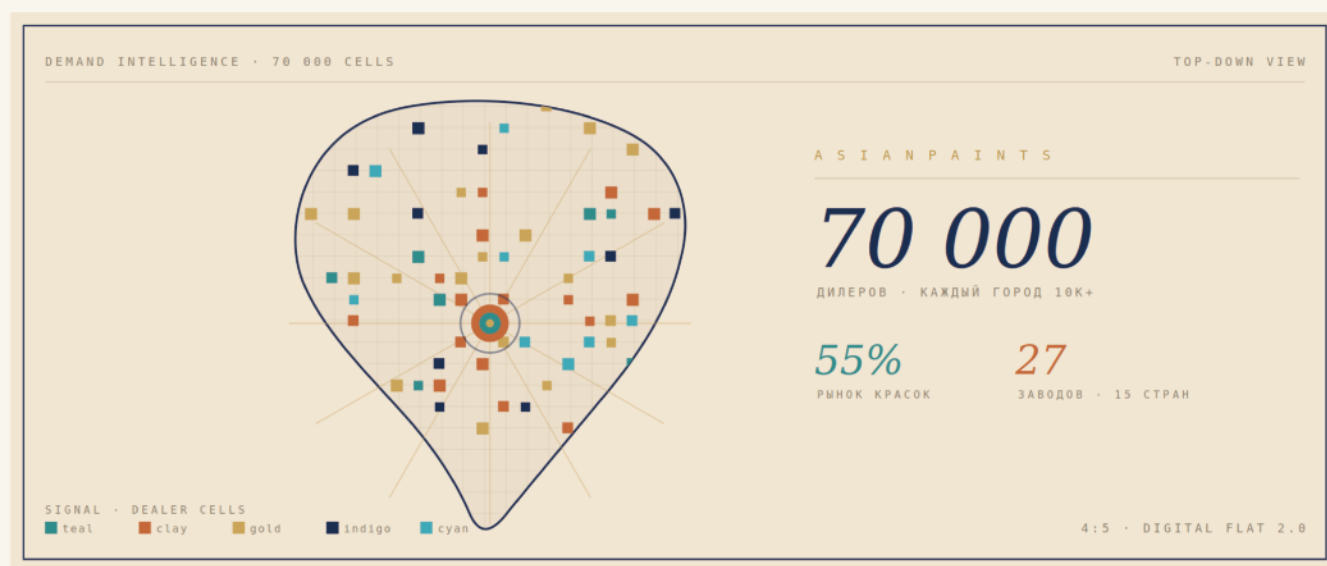
Три социальных цикла роста

В эпоху индийского социализма 1950–70-х Asian Paints научилась работать с мелкими дилерами в малых городах — там, куда государственная бюрократия физически не дотягивалась. В 1991-м, когда рынок открылся для иностранных конкурентов, сеть распределения была уже выстроена: зайти и за пять лет воспроизвести то, что строилось сорок лет, — невозможно. С 2010-х рост среднего класса превратил ремонт перед религиозным индуистским праздни-

ком Дивали в ежегодный культурный ритуал, а выбор краски — в публичную декларацию социального статуса. Когда семья из небольшого города покупает первую собственную квартиру и красит её, это не ремонт — это обряд обновления. Asian Paints смогла стать неотъемлемой частью этого ритуала.

Компьютер в 1974 году: data-driven компания до эпохи данных

В 1974 году руководство Asian Paints поставило в мумбайском офисе суперкомпьютер CDC 6600 — одну из менее чем двадцати подобных машин в стране. Большинство из них работало в государственных институтах или военной промышленности. Asian Paints использовала её для еженедельного сбора данных с дилеров: продукт, цвет, регион, размер упаковки. Система возвращала каждому дилеру прогноз спроса и рекомендацию по пополнению склада на следующую неделю. Это была централизованная система управления цепочкой поставок — за двадцать пять лет до того, как Walmart популяризировал эту модель.



Дилерская сеть Asian Paints: 70 000 точек, охват городов от Tier-1 до Tier-5.

ИСТОЧНИК: ASIAN PAINTS ANNUAL REPORT 2025

Сегодня компания за восемь часов получает статистику продаж в 70 000 точках по всей Индии, и перенаправляет грузовики между 27 заводами в 15 странах в зависимости от того, где спрос растёт быстрее. Asian Paints победила конкурентов не маркетингом, а точностью — дилер всегда получал товар в нужный момент, в нужном количестве, в нужной цветовой палитре. На рынке, где плохая логистика — основная проблема любого бизнеса, это превратилось в непреодолимое конкурентное преимущество.

Дистрибуция как цивилизационный проект

Семьдесят тысяч дилеров — это больше, чем количество отделений всех частных банков Индии вместе. Сеть охватывает каждый город с населением свыше 10 тысяч человек. Создать такую систему в стране без хорошей логистической инфраструктуры, с тысячами микро-рынков, десятками языков и на тот момент разными налоговыми режимами в каждом штате — это цивилизационный проект, а не маркетинговая операция. Asian Paints строила её шестьдесят лет.

Главный принцип менеджмента: инвестиции в дилеров, а не в собственные точки продаж. Компания передаёт значительную маржу дилеру в обмен на эксклюзивность, лояльность и качество данных. Боль-

шинство дилеров сегодня — семейные магазины во втором или третьем поколении, у которых отношения с региональным менеджером Asian Paints измеряются не годами, а десятилетиями.

ГЛАВНЫЙ ВЫВОД

Торговая маржа дистрибуции — это стратегический актив, а не статья расходов. Asian Paints платит дилеру больше, чем конкурент, и получает взамен данные, лояльность и предсказуемость спроса. Это сделка, которая работает при горизонте 10+ лет.

Оперативность управления запасами на сложных рынках важнее валовой маржи. Компания, которая знает, что продано вчера, всегда будет опережать ту, которая планирует по прошлому кварталу.

Торговый канал — это не только канал сбыта, но и источник данных. Семьдесят тысяч дилеров Asian Paints — не просто продавцы, это исследовательская сеть, работающая в реальном времени.

«Скучные» категории требуют большей операционной дисциплины, чем «хайповые». Когда продукт — банка краски, слабую логистику не спрятать за маркетингом.

IV · ФИНАНСЫ И ГОСУДАРСТВО · БАНКИНГ

SBI: государство, ставшее банком

500 миллионов клиентов, 22 500 отделений, 46,4 трлн рублей активов. Банк, родившийся в Калькутте 1806 года, в 2026-м становится узловым элементом системы цифровых трансграничных платежей - и зеркалом всей индийской экономики.

Источники: SBI · Министерство финансов Индии · Глобальный индекс финансовой доступности Всемирного банка 2025 · Banking Frontiers · Groww

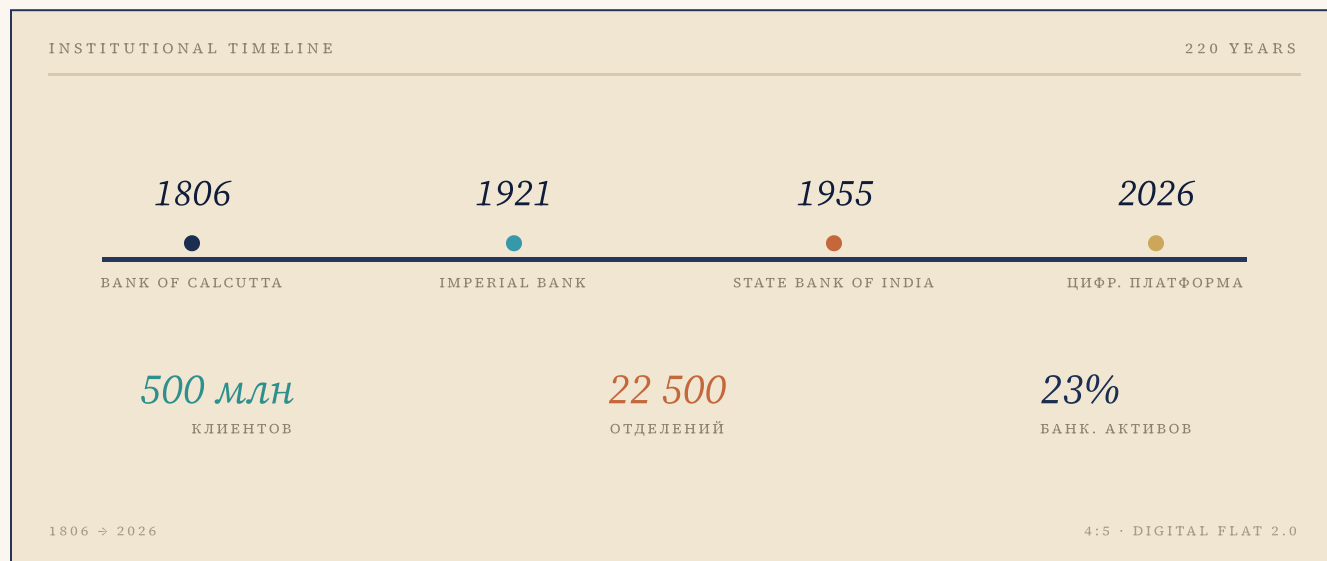
Часть I · Банк, который старше современной Индии

Существует класс организаций, которые невозможно корректно проанализировать инструментами, разработанными для анализа организаций. SBI¹ – один из них. Банк обслуживает 500 миллионов человек в стране, где ещё в 2011 году банковского счёта не было у 65% взрослых. Он кредитует фермеров под 7,25% годовых и одновременно финансирует Reliance Industries. Он проигрывает PhonePe по удобству мобильного приложения и выигрывает у него по числу основных счетов – потому что государственные субсидии в Индии идут только через SBI. Понять, как это устроено и почему это работает – значит получить диагностику всей индийской экономической модели.

История SBI начинается не в 1955 году, когда возникла его нынешняя организационная форма, и даже не в 1921-м, когда был создан его непосредственный предшественник. Она начинается в июне 1806 года, когда в Калькутте – тогда столице британской Индии

– был основан Bank of Calcutta. Через три года он получил королевскую грамоту и был переименован в Bank of Bengal. Вместе с появившимися позже Bank of Bombay (1840) и Bank of Madras (1843) он образовал систему так называемых президентских банков – учреждений, совместно принадлежавших колониальной администрации и частным акционерам, обладавших до 1861 года эксклюзивным правом выпуска бумажных денег в своих провинциях.

27 января 1921 года, после длительного обсуждения в Имперском законодательном совете и под прямым влиянием книги Джона Мейнарда Кейнса «Indian Currency and Finance» (1912), три президентских банка были объединены в Imperial Bank of India. Это была не просто административная реорганизация – Кейнс предложил по образцу французского Banque de France учреждение, совмещающее коммерческое и квазицентральное банковское дело. В результате Imperial Bank до 1935 года, пока не появился Резервный банк Индии, выполнял функции банкира правительства и хранителя казначейских остатков.



Таймлайн SBI: 1806 (Bank of Calcutta) 1921 (Imperial Bank) 1955 (SBI) 2026.

ИСТОЧНИК: SBI · BRITANNICA

После обретения Индией независимости в 1947 году возникла принципиальная проблема, которую Imperial Bank, несмотря на свой масштаб, решить не мог. В то время около 70% индийцев жили в деревнях, около 80% находились вне формальной банковской системы. Imperial Bank был городским коммерческим банком, его сеть концентрировалась в портах и крупных столицах штатов. Деревенская Индия кредитовалась у местных ростовщиков под 36–60% годовых, и это было главным механизмом её обнищания.

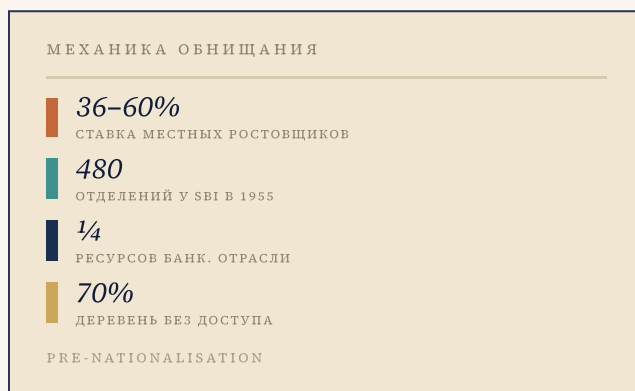
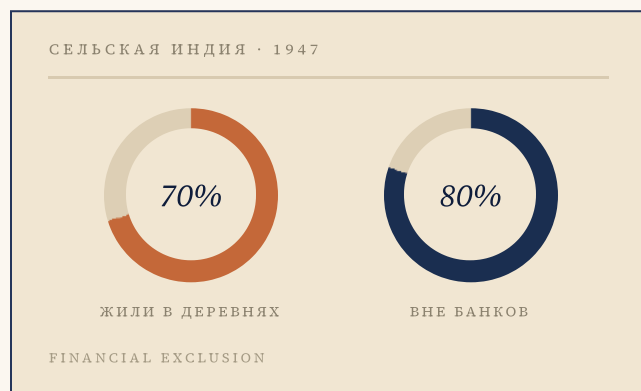
В 1954 году Комитет All India Rural Credit Survey, созданный по инициативе Резервного банка, представил отчёт, ставший одним из определяющих документов индийской экономической истории. Его вывод был коротким: ни одна существующая банковская структура страны не способна обслуживать сельскую Индию в принципе, потому что для этого нужен не коммерческий банк, а государственный партнёр Резервного банка с мандатом расширения банковских услуг в село и финансирования аграрного сектора.

1 июля 1955 года, на основании Закона о государственном банке Индии 1955 года, Imperial Bank был национализирован и переименован в State Bank of

India. Резервный банк приобрёл контрольный пакет (позже, в 2008 году, переданный непосредственно правительству). На момент создания SBI имел 480 отделений и контролировал около четверти ресурсов всей индийской банковской отрасли.

Ключевая мысль

SBI был создан не для прибыли. Он был создан как инструмент построения независимой Индии. Его задача с первого дня была не максимизация акционерной стоимости, а проникновение государственной финансовой инфраструктуры туда, где её не было, – в деревни, в сельскохозяйственные кооперативы, в маленькие города, где экономика держалась на семейных ростовщиках и торговцах. Закон 1959 года о дочерних банках присоединил к SBI восемь так называемых ассоциированных банков индийских штатов – Хайдарабада, Майсура, Биканера, Джайпура, Траванкора, Патиалы, Индора, Саураштры. Это была не консолидация ради эффективности, а создание общенациональной сети как государственного проекта. К 1969 году, когда правительство Индиры Ганди национализировало ещё 14 крупнейших частных банков, SBI был уже общенациональной банковской системой, а не отдельным учреждением.



Сельский банкинг 1947: 70% индийцев в деревнях, 80% вне формальной системы.

ИСТОЧНИК: ALL INDIA RURAL CREDIT SURVEY 1954

Эта ДНК – банк как инструмент государственного строительства, а не как коммерческое предприятие – определяет всё, что SBI делает в 2026 году. Финансовый аналитик, оценивающий SBI по той же методике, по которой он оценивает HDFC Bank или ICICI Bank, систематически промахивается мимо сути.

ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ИНТЕРЕСНО

Можно ли модернизировать организацию с государственной генетикой? Опыт SBI показывает: да, можно – но только если эта генетика остаётся ядром, а модернизация становится его расширением. SBI не пытается превратиться в HDFC Bank. Он пытается встроить технологии и эффективность в государственно-инфраструктурную миссию, оставаясь при этом тем же институтом, каким был в 1955 году.

Часть II · Анатомия гипермасштаба

Цифры, которые описывают SBI в 2026 году, плохо помещаются в обычные ментальные карты. По данным Wikipedia, ссылающейся на официальные отчёты банка, консолидированные активы группы превысили 46,4 триллиона рублей – это сопоставимо с национальным валовым продуктом Малайзии. Рыночная капитализация на май 2026 года, по данным аналити-

ческого портала Screener.in, составляет 6,6 триллиона рублей. Чистая прибыль за 2026 финансовый год – впервые в истории – превысила 608 миллиардов рублей, как сообщил портал Groww 8 мая 2026 года⁴³².

Чистая прибыль на одного сотрудника – около 1,99 миллиона рублей в год. Для индийского контекста, где 27% сотрудников SBI – женщины (показатель, превышающий многие частные банки страны), это много. Для сравнения с глобальными банками – мало; JPMorgan Chase зарабатывает в 6–8 раз больше на сотрудника. Но это сравнение неточно, потому что SBI – не финансовый супермаркет; это инфраструктура, и она не оптимизирована под максимизацию маржи.

Ипотечный портфель SBI вырос с 76 миллиардов рублей в марте 2011 года до 6,3 триллиона рублей к марту 2025 года – то есть в 83 раза за четырнадцать лет. Только за 2025 финансовый год банк выдал ипотечных кредитов на 1,73 триллиона рублей. Это не следствие агрессивного маркетинга; это следствие того, что SBI остаётся основным выбором для индийского среднего класса, покупающего своё первое жильё. Когда индийская семья из Лакхнау или Бхопала решает купить квартиру, она не сравнивает условия в десяти банках. Она идёт в ближайшее отделение SBI, потому что так делал её отец, и потому что государственный банк не закроется и не подведёт.

Для банкира, привыкшего работать в конкурентной среде, эта логика поначалу кажется странной. Не лучший продукт, не агрессивный маркетинг – а просто потому что так делал отец, и потому что государство не обанкротится. Но именно это и есть главный защитный ров SBI: доверие, которое не монетизируется напрямую и конкурентами не атакуется.

Сетевая инфраструктура – около 22 500 отделений, 63 580 банкоматов и 82 900 точек банковских корреспондентов (так называемые Bank Mitra – «друзья банка» на хинди), – образует капиллярную систему, которой нет ни у одного частного банка страны. По данным Министерства финансов Индии, 99,9% индийских деревень имеют отделение банка, банковского корреспондента или офис India Post Payments Bank в радиусе 5 километров – и существенная часть этой инфраструктуры обеспечена именно SBI⁶.

К этому добавляется 241 зарубежный офис в 29 странах, обслуживающий преимущественно индийскую диаспору и трансграничную торговлю. Включая, на-

чиная с конца 2023 года, специальные рупийные счета корреспондентских отношений с российскими банками.

Часть III · Цифровая трансформация вопреки наследию

В декабре 2025 года, в зале конференций отеля Trident в Бандра-Куртла-Комплексе в Мумбаи, председатель SBI Шанкара Сетти представил журналистам и аналитикам обновлённое мобильное приложение под названием YONO 2.0. На сцене за его спиной горели цифры: 96 миллионов текущих пользователей, цель – 200 миллионов к 2027 году. Бюджет проекта – рекрутинг 6 500 новых сотрудников, перестройка всего технологического стека, единая кодовая база для мобильного и интернет-банкинга. По сообщению индийского портала Indiablooms, Сетти сформулировал стратегическую цель просто: «Используя технологии, мы можем привлекать клиента в десять раз дешевле, чем через отделение, при этом сохраняя индивидуальный сервис⁷».



Защитный ров SBI: доверие, которое не монетизируется и не атакуется.

ИСТОЧНИК: SBI

Это и есть главный сюжет цифровой трансформации SBI. Не «банк догоняет финтех». А банк переосмысливает экономику клиентского обслуживания, и делает это в момент, когда отделение всё ещё остаётся главным каналом доверия для большей части его клиентской базы.

История YONO («You Only Need One» – «Тебе нужно только одно») началась в ноябре 2017 года. На тот момент SBI работал на трёх параллельных платформах: интернет-банкинг для розничных клиентов, отдельная корпоративная платформа, разрозненные мобильные приложения. Технологическое отставание было огромным; некоторые элементы инфраструктуры писались ещё в начале 2000-х. YONO 1.0 был попыткой собрать всё это в одно приложение. К 2025 году им пользовались около 88 миллионов человек, ежегодно добавляя сто шестьдесят четыре новые функции. 36% пользователей были моложе 30 лет – это значило, что банк, средний возраст инфраструктуры которого превышал шестьдесят лет, всё-таки добрался до поколения, выросшего в смартфонах.

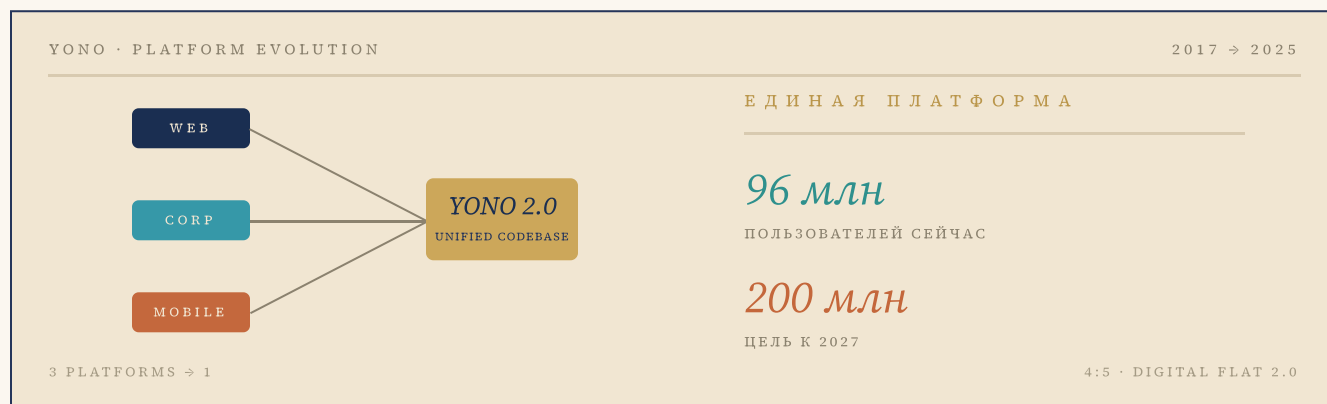
Но YONO 1.0 был построен на технологическом стеке, который не справлялся с задачами 2025 года. По обзору Banking Frontiers ноября 2025 года, приложение

страдало от медленной работы в часы пиковой нагрузки, неоднородного пользовательского опыта между мобильной версией и веб-версией, разрозненности процессов идентификации клиентов (KYC). YONO 2.0, представленный 16 декабря 2025 года, был перестройкой с нуля⁹⁸.

Что меняет YONO 2.0

Ключевые изменения, по обзору портала Indiablooms¹⁰, такие:

- Единая кодовая база для мобильного и интернет-банкинга. Пользователь переключается между приложением на смартфоне и веб-версией на компьютере без перенастройки, потеря сессии исключена. Это значит, что миллионы клиентов в небольших городах, использующих оба канала параллельно, получают предсказуемое поведение системы.
- Облегчённое приложение для бюджетных смартфонов и медленного интернета. Это критически важно: значительная часть индийских пользователей – это смартфон стоимостью 12–18 тысяч рублей и 3G в сельской местности. YONO 2.0 проектировался не для пользователей iPhone в Бандра-Уэст, а для пользователей в Пурве и Уджджайне¹¹.



Эволюция YONO: от трёх платформ (2017) к единой кодовой базе YONO 2.0 (2025).

ИСТОЧНИК: BANKING FRONTIERS · INDIABLOOMS

- Переработанный стек Единого платёжного интерфейса для конкуренции с Google Pay и PhonePe, которые на 2025 год контролировали около 85% индийского рынка мобильных платежей. SBI здесь играет в догонялки, и игра идёт всерьёз: его доля по числу транзакций в Едином платёжном интерфейсе должна удвоиться к концу 2027 года.

- Упрощённый процесс KYC и re-KYC. Это незаметная для пользователя, но важная вещь: индийские правила знай-своего-клиента требуют периодической перепроверки документов, и до сих пор это был один из главных источников отвала клиентов.

- Углеродный след и зелёный скоринг. Каждая транзакция показывает свой экологический вес, формируя «зелёный счёт» клиента. Для рынка, где индийский премьер-министр в 2023 году обещал углеродную нейтральность к 2070 году, это символический, но политически важный жест.

Главный вопрос

Как банк с архаичной генетикой не проиграл технологическую революцию?

Я задавал этот вопрос коллегам, работавшим с индийскими банками напрямую. Никто ни разу не ответил: «потому что быстро адаптировались» или «потому что нашли правильного вендора». Ответ всегда звучал иначе.

Ответ – в трёх элементах. Во-первых, доверие как защитный ров: даже если PhonePe удобнее, индийский фермер, получающий государственные субсидии, держит счёт в SBI, потому что государственные субсидии идут через SBI. Финтех конкурирует за транзакции, но не за основной счёт. Во-вторых, государственная поддержка инфраструктуры: Единый платёжный интерфейс – это инфраструктура Национальной платёжной корпорации Индии, на которой и финтех, и банки играют по одинаковым правилам. В-третьих, финансовая мощь: SBI может позволить себе вложить миллиарды рублей в YONO 2.0, не теряя прибыли, чего стартап в индийском финтехе сделать не может.

Эта комбинация – старый банк, который выигрывает в новой игре не за счёт скорости, а за счёт инфраструктурного веса – и есть индийская версия цифровой трансформации. Не Кремниевая долина. Не Шэньчжэнь. Что-то третье, что пока не имеет общепринятого названия.

Часть IV · SBI как инструмент государства

15 августа 2014 года, в речи в честь Дня независимости с Красного форта в Дели, премьер-министр Нарендра Моди объявил запуск Pradhan Mantri Jan Dhan Yojana — национальной миссии по финансовой инклюзии. Цель — открыть банковский счёт каждому взрослому гражданину Индии, у которого его до сих пор не было. За первую неделю работы программы было открыто более 18 миллионов счетов, что вошло в Книгу рекордов Гиннеса.

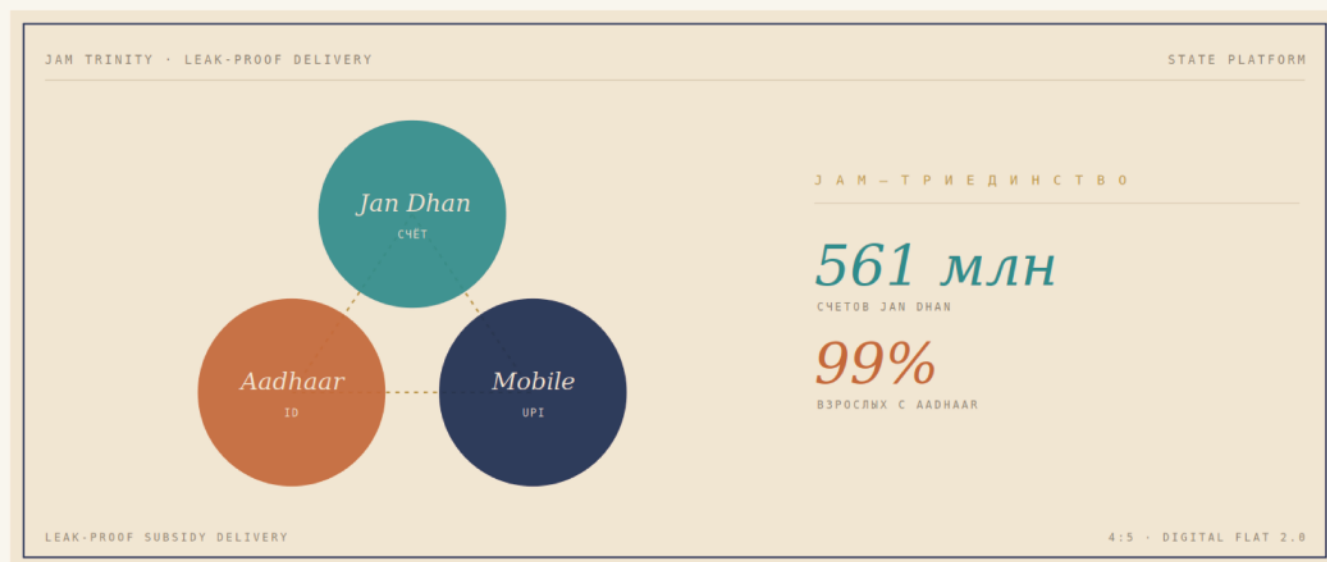
К августу 2025 года, по данным Министерства финансов, под программой Jan Dhan было открыто более 561,6 миллиона счетов, на которых хранились депозиты на 2,29 триллиона рублей. 55,7% счетов открыты на имя женщин. 66,7% — в сельской и полугородской местности. Около трети всех этих счетов обслуживается SBI.

Это не просто статистика. Это самая большая программа финансовой инклюзии в истории человечества. По отчёту World Bank Global Findex 2025 года, 89% индийских взрослых сегодня имеют банковский счёт по сравнению с 35% в 2011 году. Эту цель Индия достигла за 6 лет вместо прогнозировавшихся 47¹².

Параллельный эффект: по данным World Bank Spring 2025 Poverty and Equity Brief, около 171 миллиона человек в Индии вышли из крайней бедности между 2011 и 2023 годами; уровень бедности по международной границе \$2,15 в день упал с 16,2% до 2,3%. Это не следствие банковской программы как таковой — но банковская программа была её необходимым условием. Без счёта в SBI у бабы Гиты из деревни в Уттар-Прадеше не было бы прямого канала получения государственных субсидий, материнских выплат, пенсии, страховки¹³.

Триединство Jan Dhan — Aadhaar — Mobile

В индийских политических обсуждениях существует термин JAM trinity — Jan Dhan — Aadhaar — Mobile. Три инфраструктуры, без сцепления которых ничего не работало бы. Jan Dhan — банковский счёт. Aadhaar — двенадцатизначный биометрический идентификатор, который имеют 99% индийских взрослых. Mobile — мобильный номер с поддержкой Единого платёжного интерфейса. Сцепленные вместе, они образуют то, что индийский Минфин называет «механизмом доставки субсидий, устойчивым к утечкам».



ЖАМ-триединство: Jan Dhan + Aadhaar + Mobile как механизм доставки субсидий.

ИСТОЧНИК: МИНФИН ИНДИИ

За 2025 финансовый год через Систему прямых выплат государство перечислило гражданам 5,24 триллиона рублей по 327 различным программам. Совокупная экономия от перехода с наличной системы на безналичную, по официальным данным, составила 2,64 триллиона рублей за период с 2014 по 2025 год. Бывший премьер-министр Раджив Ганди в 1985 году произнёс знаменитую фразу: «Из 100 пайс государственной помощи бедным до получателя доходит 15 пайс, 85 съедают посредники». JAM-триединство, выстроенное вокруг SBI, изменило эту арифметику — впервые за сорок лет.

Смотришь на эти цифры — 89% взрослых с банковским счётом сегодня против 35% в 2011-м — и понимаешь: это не реформа. Это структурная трансформация, аналогов которой в современной финансовой истории я не могу вспомнить. И SBI был её главной трубой.

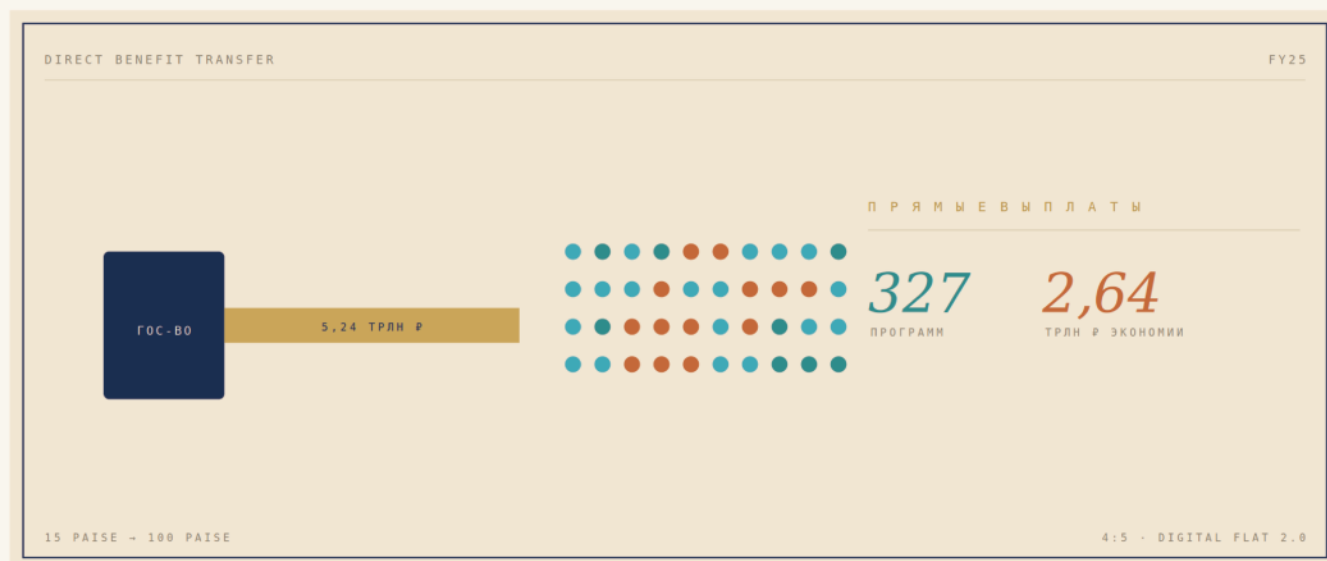
Приоритетное кредитование

Помимо инклюзии, SBI выполняет функцию направления капитала в отрасли, признанные госу-

дарством стратегическими. Кредитные карты Kisan Credit Card обеспечивают индийских фермеров оборотным капиталом под фиксированную ставку 7,25% годовых (с 1 апреля 2026 года, по данным сайта SBI) — это значительно ниже рыночных условий. Программа Self Help Group — Bank Linkage обеспечивает микрокредитование женских кооперативов в деревнях. Программа Pradhan Mantri Jeevan Jyoti Bima Yojana — страхование жизни за 436 рупий в год (331 рубль). Программа Atal Pension Yojana — пенсия 1 000–5 000 рупий в месяц (760–3 800 рублей) для работников неформального сектора¹⁴.

Ни одна из этих программ не прибыльна по западным метрикам. Все они являются частью государственной политики, реализуемой через банк.

SBI — это одновременно коммерческий банк, социальный институт и инструмент макроэкономической политики. Три миссии, которые в западной корпоративной логике несовместимы. Но в индийской — образуют единый организационный дизайн.



Прямые выплаты (DBT): 5,24 трлн Р по 327 программам за FY25.

ИСТОЧНИК: МИНФИН ИНДИИ · DBT MISSION

Может ли компания быть эффективной, если у неё несколько миссий одновременно? Кейс SBI отвечает: да, если эти миссии не конкурируют за один и тот же ресурс, а распределены по разным операционным контурам. Прибыльные сегменты — корпоративное кредитование, ипотека среднего класса, кредитные карты SBI Cards — финансируют убыточные или низкомаржинальные — Jan Dhan, Kisan Credit Card, страховые программы. Это внутренняя кросс-субсидия, которой не позволяет себе ни один частный банк, и которую невозможно оценить через стандартный показатель рентабельности капитала.

Часть V · Культура: почему SBI не развалился

В 1971 году, когда Институт национального дизайна в Ахмадабаде разрабатывал логотип SBI, дизайнер Шекхар Камат предложил круг с замочной скважиной в центре — символ безопасности и доступа. Этот логотип не менялся пятьдесят пять лет. За это время банк прошёл через шесть индийских правительств, две либеральные реформы, один глобальный финансовый кризис, две пандемии, и приобрёл около двадцати банков. Логотип остался.

Эта культурная устойчивость — не случайность.

В индийском обществе работа в SBI имеет особый престижный вес. Это не просто «работа в банке». Это государственная служба, защищённая, уважаемая, передающаяся между поколениями. В деревне в Бихаре или Уттар-Прадеше, где средний доход семьи составляет 18–30 тысяч рублей в месяц, сын или дочь, прошедшие конкурсный экзамен SBI и получившие должность Probationary Officer (офицера-стажёра) с начальной зарплатой около 95 тысяч рублей в месяц, — это классовый прорыв всей семьи.

Мне рассказывали об офицере SBI в Пуне, который хранил на рабочем столе фотографию с дня своей присяги — не из ностальгии. «Отец приехал из Бихара,» — объяснял он. «Для него это был не мой рабочий день. Это был день, когда семья изменилась.» Таких историй в SBI не одна и не сто. Они и есть настоящее объяснение, почему текучесть кадров здесь держится на уровне 3%.

Конкурс на эту позицию устроен сложно: общий онлайн-тест, основной онлайн-экзамен, групповая дискуссия, психометрическое интервью. На каждые 25–30 тысяч мест ежегодно подаются заявления около 1,5 миллиона человек. Это уровень отбора, сопоставимый с поступлением в Indian Institutes of Technology. Большая часть успешных кандидатов — выпускники инженерных и экономических факультетов, не нашедшие места в частных корпорациях¹⁵.

Карьера на всю жизнь

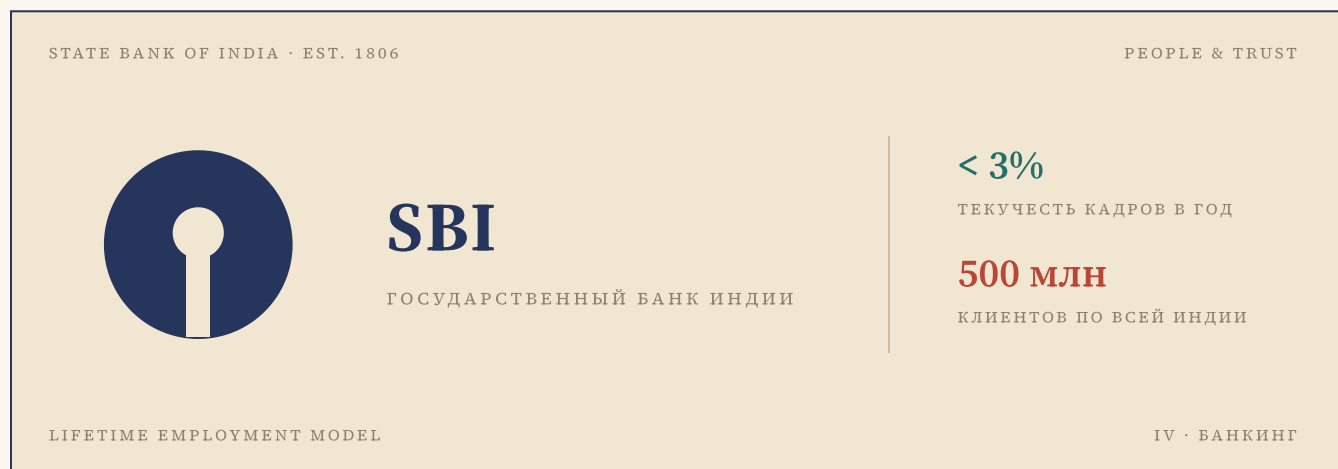
Принятый сотрудник остаётся в SBI почти всегда. Текучесть кадров — менее 3% в год (для сравнения: в индийских ИТ-компаниях этот показатель достигает 18–25%). Карьерная модель — медленная: 4–6 лет до повышения в Manager Scale-I, ещё 5–7 лет — до Chief Manager, ещё 8–10 — до Deputy General Manager. К пенсии в 60 лет лояльный сотрудник может дослужиться до Assistant General Manager или Deputy General Manager, что в индийских условиях даёт пенсию, жильё в служебном фонде, медицинскую страховку для всей семьи и социальный капитал, который продолжает работать ещё пятнадцать-двадцать лет после выхода на пенсию.

Эта модель — индийская версия пожизненного найма. Не японская, потому что не строится на корпоративной семье; не американская, потому что не построена на конкуренции внутри иерархии. Что-то третье: государственная служба с банковской функцией.

Профсоюзы

Главные профсоюзы SBI — All India Bank Officers' Confederation (AIBOC) и All India State Bank Officers' Federation (AISBOF) — представляют собой одну из самых дисциплинированных и политически влиятельных рабочих организаций Индии. Они согласовывают зарплатные коридоры с правительством каждые пять лет; они блокируют попытки приватизации; они защищают своих членов от увольнений и понижений. Реформа SBI, какой бы радикальной она ни казалась со стороны, всегда проходит через консультации с AIBOC и AISBOF.

Это означает, что скорость изменений в SBI определяется не председателем, а социальным договором. И это не дефект, а особенность дизайна. Без этого профсоюзного контура банк не мог бы оставаться доверенным институтом для 500 миллионов человек: они доверяют, потому что знают, что банк не реструктурируется внезапно, не закрывает отделения, не передаёт филиал в субподряд.



Пожизненный найм и социальный договор с профсоюзами — контур устойчивости SBI.

ИСТОЧНИК: SBI

Касты и социальная мобильность

Особенность, которую почти невозможно увидеть со стороны: SBI — один из главных индийских механизмов социальной мобильности через касту. Через систему резервирования (около 22,5% мест зарезервированы для представителей зарегистрированных каст и племён, ещё 27% — для других отстающих классов) сотни тысяч людей из исторически дискриминированных групп получают доступ к стабильной государственной работе. Это политически чувствительная тема, но факт остаётся фактом: банк играет роль социального лифта, которая в Индии оценивается выше его коммерческой роли.

Почему SBI нельзя анализировать западными метриками

Рентабельность капитала 18,57%, как у SBI в 2026 финансовом году, у западного банка указывала бы на хорошее качество корпоративного управления. У SBI — на то, что банк имеет ресурсы выполнять государственный мандат, не теряя коммерческой устойчивости. Это два разных явления, и путать их — основная ошибка иностранных аналитиков.

Стандартный западный набор метрик банковской аналитики — рентабельность активов, рентабельность капитала, доля проблемных кредитов, чистая процентная маржа — при применении к SBI даёт цифры, которые невозможно интерпретировать линейно. Доля проблемных кредитов в SBI (2,07% валовых на третий квартал 2025 финансового года, 0,53% чистых) выглядит

сопоставимой с показателями частных банков, но сравнивать эти цифры напрямую нельзя: SBI кредитует сегменты, в которые частный банк просто не зашёл бы, — малых фермеров, женские кооперативы, малый и средний бизнес в небольших городах. Встроенный социальный риск такого портфеля заметно выше, и удерживать на нём низкую долю дефолтов — отдельное достижение, а не данность хорошей конъюнктуры. Этот риск принят сознательно, он не следствие плохого риск-менеджмента.

Низкая чистая процентная маржа SBI по сравнению с HDFC Bank или ICICI Bank — это не неэффективность, а следствие большой доли кредитов под приоритетные ставки (от 7,25%, как в случае Kisan Credit Card). Дешёвое фондирование — 39,2% средств на текущих и сберегательных счетах — маржу, наоборот, поддерживает, но этот выигрыш съедается на операционном уровне: обслуживание сотен миллионов мелких счетов стоит дорого. Банк, у которого 500 миллионов клиентов, не может оптимизировать процентную маржу до уровня банка с 50 миллионами клиентов из верхнего среднего класса.

Низкая прибыль на сотрудника по сравнению с глобальными банками — следствие государственной зарплатной шкалы и социальной нагрузки. Высокая стоимость операций по сравнению с цифровыми банками — следствие 22 500 физических отделений, которые невозможно закрыть, потому что они являются инфраструктурным обязательством перед государством, а не активом банка.

Чтобы анализировать SBI, нужны другие метрики: проникновение по штатам, охват сельского населения, доля счетов с нулевым остатком, скорость выплат государственных субсидий, средний возраст клиента, доля счетов в зонах с населением до 10 000 человек. Это метрики не банка, это метрики инфраструктуры. И, как любую инфраструктуру, SBI имеет смысл оценивать через её социальную и системную функцию, а не через корпоративные критерии.

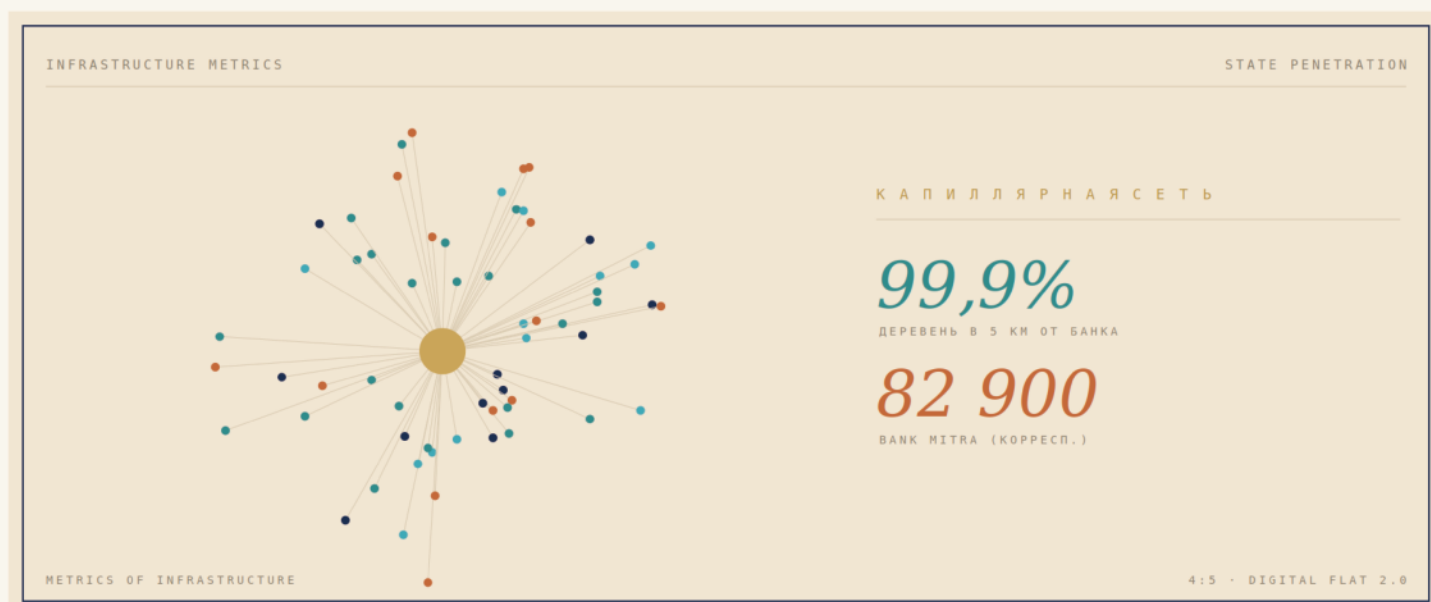
Заключение · государство, которое стало платформой

В апреле 2026 года SBI объявил о готовности к пилотному участию в международных расчётах в цифровых валютах центробанков совместно с Резервным банком Индии, Народным банком Китая и Банком России. Это означает следующий стратегический шаг: банк, который начинался как президентское учреждение колониальной Бенгалии 1806 года, через 220 лет становится узловым элементом системы цифровых трансграничных платежей XXI века.

В этом и заключается то, что мы можем назвать индийской моделью государственного капитализма. Это не государство против рынка. Это не государство, регулирующее рынок. Это государство, которое строит платформу, на которой рынок работает. Единый платёжный интерфейс — государственная платформа, на которой PhonePe, Google Pay и YONO конкурируют как игроки. Aadhaar — государственная платформа, на которой строится вся система знай-своего-клиента. Jan Dhan — государственная платформа, на которой работают финтех, страхование, пенсия. SBI — институциональный двигатель этих платформ.

Для российского руководителя, входящего в Индию, главный практический вывод состоит в трёх пунктах.

Первое: партнёрство с государственной инфраструктурой в Индии не означает работу в неэффективной системе. Это означает работу в системе с другой логикой, в которой государственная платформа задаёт правила, а коммерческие игроки играют. Понимание этой логики — необходимое условие любой стратегии в стране.



Метрики инфраструктуры: проникновение по штатам и охват сельского населения.

ИСТОЧНИК: WORLD BANK GLOBAL FINDEX 2025

Второе: SBI — это критический партнёр любого долгосрочного российско-индийского проекта. Через него проходят рупийные расчёты. Через него работают государственные программы поддержки экспорта. Через него выстраивается инфраструктура цифровых платежей с участием центробанков. Игнорировать SBI при работе в Индии — то же самое, что игнорировать Газпром при работе в России.

Третье и главное: SBI — это диагностический инструмент. Понимание того, как этот банк работает — на какой ментальной модели он построен, как соотносится с государством, какие у него ограничения и какие у него защитные рвы — даёт диагностику всей индийской экономики. Это не банковская корпорация. Это зеркало страны, в котором отражаются её сила, её слабости, её прошлое и её будущее.

Индия в 2026 году строит не государство против рынка, а систему, где государственные платформы становятся частью рыночной конкуренции. SBI — главный пример этой модели, и одновременно её самая большая инфраструктура. Для иностранного руководителя это не препятствие. Это карта местности. Тот, кто умеет её читать, видит Индию не как набор инвестиционных воз-

можностей, а как гражданскую цивилизацию с собственным экономическим дизайном — где банк может быть старше страны, но моложе каждого нового индийца, для которого он впервые открывает счёт.

Главный вывод

Для руководителя компании, рассматривающей индийский рынок, статья о SBI даёт один практический вывод, который невозможно вывести из стандартного анализа конкурентной среды: в Индии не существует «частного» входа на массовый рынок, который обходит государственную инфраструктуру. Любая бизнес-модель, ориентированная на индийского потребителя за пределами узкого премиального сегмента — будь то финтех, FMCG, агросектор или страхование — в какой-то момент упирается в инфраструктуру Jan Dhan, Aadhaar и UPI. А значит, упирается в SBI. Это не ограничение — это точка входа. Компания, которая выстраивает отношения с государственной инфраструктурой с первого дня, получает доступ к каналам, которые частный конкурент строил бы годами. Компания, которая её игнорирует, обнаруживает через 18 месяцев, что построила продукт для 5% рынка и назвала это стратегией.

-
- 1 SBI (State Bank of India) — Государственный банк Индии, основан в 1955 году.
 - 2 Wikipedia, «State Bank of India»; официальный портал SBI: sbi.co.in.
 - 3 Screener.in, данные по SBIN (консолидированные), апрель 2026.
 - 4 Groww, «SBI Q4 FY26 Results», 8 мая 2026.
 - 5 India Post Payments Bank — логистическая «последняя миля»: 155 000 почт. отделений.
 - 6 Данные Минфина по программе Pradhan Mantri Jan Dhan Yojana.
 - 7 Indiablooms.com, «Banking Just Got Smarter: SBI Unveils YONO 2.0», 2025.
 - 8 Banking Frontiers, «SBI Likely to Roll Out YONO 2.0 by December End», 2025.
 - 9 Angel One News, «SBI Launches YONO 2.0 with Unified Mobile and Internet Banking», 2025.
 - 10 Indiablooms.com, «Banking Just Got Smarter: SBI Unveils YONO 2.0» (повт. ист. 7).
 - 11 Bandra West — престижный прибрежный район Мумбаи, штаб-квартира деловой элиты.

V · КОРПОРАЦИИ · КЕЙС ВХОД И ВЫХОД

Соса-Кола и Индия: уход, который стал стратегией

Как местный бренд стал более популярным, чем флагманский продукт Соса-Кола. 1977: уход из Индии. 1993: возвращение через покупку конкурента. 2003: кризис — и выбор остаться. Сорок четыре года в одной стране, три политических режима, одно потребительское поколение, выросшее без бренда.

Источники: Соса-Кола Company · Parle Group · кейсы IIM Bangalore · ISB Hyderabad

До 1977 года Coca-Cola контролировала около 80% индийского рынка безалкогольных напитков. Однако в марте 1977-го пришедшее к власти правительство Janata Party выдвинуло компании ультиматум: передать местным партнёрам формулу сиропа или прекратить работу в Индии. Совет директоров в Атланте выбрал оставить рынок. Это решение дорого обошлось компании — но именно оно сделало возможной сделку 1993 года, поскольку за эти шестнадцать лет в Индии сформировался актив, которого Coca-Cola сама никогда бы не построила¹.

Неупущенная возможность

Братья Раджан и Прокаш Чауханы из Parle Group ещё до ухода Coca-Cola запустили в продажу напиток Thums Up — колу с гораздо более резким, специфическим вкусом, рассчитанным на местного потребителя, привыкшего к острой пище. Купили простаивающие заводы розлива, наняли часть бывших сотрудников Coca-Cola India и за восемнадцать месяцев нарастили производство до уровня, перекрывавшего весь спрос. К 1985-му Thums Up контролировал 85% сегмента колы. Поколение индийцев, выросшее между 1977 и 1993-м, никогда не пробовало Coca-Cola — для них существовал только Thums Up.

Сделка на 4,4 млрд рублей: покупка не бренда, а канала

Coca-Cola вернулась в 1993-м, но опоздала: Pepsi зашла в Индию в 1988-м и держала 26% рынка. В сентябре 1993-го Coca-Cola купила пять ключевых брендов Parle — Thums Up, Limca, Gold Spot, Citra, Maaza — за сумму, примерно равную 60 млн долларов. Формально компания покупала бренды. Реально — 60 заводов розлива и доступ к 200 000 точек продаж.

Первоначальный план состоял в том, чтобы постепенно вывести Thums Up с рынка, заменив флагманом. Однако логика глобальной унификации не сработала. К 1998-му выяснилось: те, кто вырос на Thums Up, считали Coca-Cola Classic «слишком сладкой». Индия продолжала пить Thums Up. Разворот последовал в 1999–2000, когда топ-менеджеры Coca-Cola решили — «мы не будем заменять то, что любят индийцы».

Сейчас компания реализует стратегию параллельного позиционирования: Coca-Cola Classic — для премиального, городского потребителя. Thums Up — «индийская кола» — для масс-маркета, деревень, малых городов. Limca — освежающий лимонный напиток для всех. Maaza — король напитков из национального фрукта манго. К 2005-му совокупная доля этих брендов в сегменте колы достигла 60%; Pepsi осталась с 33–35%.

Кризис 2003-го: выбор остаться

В августе 2003-го НКО опубликовала данные о превышении уровня пестицидов в индийских вариантах продукции Coca-Cola India. Продажи упали на 30–40% за шесть месяцев. В Атланте снова обсуждали уход из Индии. Местный менеджмент убедил совет: второй уход означает конец навсегда — никто не поверит в третий возврат. Вместо этого компания провела публичный аудит заводов с независимыми лабораториями, вложила около 20 млрд рублей в водоочистные системы, организовала открытый диалог с регуляторами. К 2010-му кризис был преодолен².

ГЛАВНЫЙ ВЫВОД

Приобретение канала распространения или продаж — недооценённая стратегия входа. В 1993-м Coca-Cola купила не бренды — она купила дистрибуцию. Для рынков с инфраструктурными барьерами это зачастую единственный способ быстро выйти на масштаб.

Мультибрендовая архитектура портфеля требует дисциплины позиционирования. Thums Up и Coca-Cola Classic не каннибализировали друг друга именно потому, что жёстко разведены по ценовым сегментам и каналам.

Уход с рынка разрушает капитал бренда. Шестнадцать лет отсутствия = одно потребительское поколение, выросшее на конкуренте. Восстановление обошлось в \$60 млн плюс годы работы.

Кризисный менеджмент — часть капитала бренда в развивающихся рынках. Компании, остающиеся в момент кризиса и публично берущие на себя ответственность, накапливают регуляторный и потребительский кредит доверия, который работает десятилетиями.

VI · КОРПОРАЦИИ · КЕЙС ПРОВАЛА

Karuturi Global: аграрная империя, которая не состоялась

Как индийский предприниматель стал крупнейшим экспортёром роз в мире - и потерял всё, попытавшись накормить Африку. История о том, что нельзя заменить предпринимательской энергией.

Источники: BusinessToday · Daily Nation · Bloomberg · Human Rights Watch · Anywaa Survival Organisation

Компания Karuturi Global была основана в 1994 году под Бангалором как Karuturi Floritech. Профиль основателя Рамакришны Карутури - типичный для волны индийских экспортёров 1990-х: без европейского образования, без венчурных связей, с острым пониманием одного конкретного рыночного сегмента. В тот момент голландские производители роз с их высокими издержками конкурировали за европейский рынок цветов с африканскими высокогорьями, конкурентным преимуществом которых являлись прекрасный климат, беспосшлинный доступ к рынку через соглашения ЕС и затраты на рабочую силу в пять-шесть раз ниже, чем в Нидерландах.

В 2007-м Рамакришна Карутури купил у голландских владельцев флагман кенийского цветочного бизнеса Sher Agencies за 4,9 млрд рублей. Операционная маржа достигала 35%. К 2010-му компания продавала 650 миллионов стеблей роз в год и была крупнейшим экспортером цветов в мире.

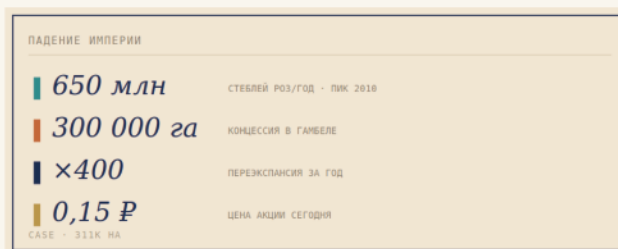
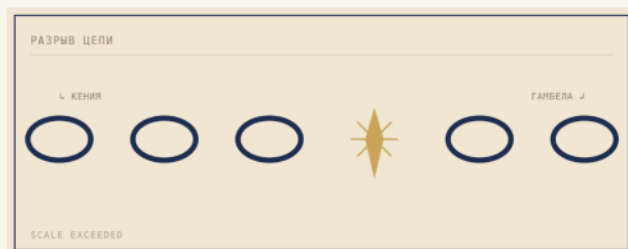
Гамбела: 300 000 гектаров почти бесплатно

В 2008-м министерство сельского хозяйства Эфиопии предложило Карутури 300 000 гектаров в провинции Гамбела на берегах реки Баро. Цена аренды - около 17 880 рублей в неделю за всю концессию. Срок - 50 лет. Территория размером с маленькое европейское государство. Рамакришна согласился.

Он планировал выращивать кукурузу, сахарный тростник, пальмовое масло, рис, а также обязался инвестировать в проект 7,3 млрд рублей в течение определённого срока. Цель проекта была сформулирована амбициозно - накормить Эфиопию и экспортировать сельскохозяйственную продукцию в Индию и страны Персидского Залива. Это был индийский аграрный капитализм нового типа: без танков и колониальных администраторов, но с теми же амбициями глобального продовольственного управления.

Всё, везде и сразу

К 2015-му эфиопский проект оказался в коллапсе. Причиной тому был целый ряд факторов, которые совпали во времени. Прежде всего, оказалось, что арендованный участок поймы реки Баро подвержен сезонным затоплениям, чего никто не учёл при планировании. В 2012-м правительство Эфиопии ввело запрет на экспорт зерновых и без валютной выручки финансовая модель проекта рухнула. Human Rights Watch зафиксировала принудительное переселение общин аньюаа с арендованных земель и начала расследование по этому поводу. В Кении, где у Karuturi Global также находилась значительная часть бизнеса, прошли массовые забастовки рабочих.



География роз Karuturi: Кения (Sher Agencies) и Эфиопия (Гамбела, 300 000 га).

ИСТОЧНИК: BUSINESSSTODAY · BLOOMBERG

Сегодня акции Karuturi Global на Национальной бирже Бомбея стоят около 0,15 рубля. Компания находится под процедурой банкротства в Национальном суде по корпоративным делам Индии. Рамакришна Карутури защищается от судебных преследований сразу в нескольких юрисдикциях.

Парадокс управления: сила и слабость

Что помогло компании расти быстро: скорость принятия решений, готовность делать рискованные ставки, использование личных отношений вместо формальных процедур. Как эти же факторы стали слабостью к восьмому году жизни предприятия: переэкспансия в 1 250 раз за один год (от 240 гектаров до 300 000), управление без инвестиционной дисциплины, сосредоточение всех стратегических решений в руках одного человека, отсутствие формализованного управления геополитическими и социальными рисками. Многие индийские компании невероятно эффективны на этапе захвата возможностей - и гораздо слабее на этапе управления сложными глобальными системами.

ГЛАВНЫЙ ВЫВОД

Социальная лицензия на деятельность – не университетская риторика, а реальная операционная переменная. Экономика концессии в развивающихся странах требует систематических вложений в работу с местными сооб-

ществами, налаженных механизмов рассмотрения претензий и соблюдения экологических и этических норм наравне с инвестициями в производство. Несмотря на то, что неформальные каналы решений могут предлагать легкий путь развития через обход установленных правил, выгода таких действий в современном мире с большой вероятностью будет краткосрочной, а потери и последствия – стратегическими.

Права землевладения в Африке и Азии - политический актив, не юридическая конструкция. Контракт с государством не заменяет согласия местных общин. Human Rights Watch, международные и локальные организации, конкурирующие местные политические силы на местах отслеживают крупные земельные концессии в режиме реального времени.

Предпринимательская скорость не масштабируется бесконечно. Karuturi Global пять лет была успешна благодаря личным качествам основателя. Десять - уже нет. Переход от роста за счёт конъюнктурных возможностей к институциональному управлению - критический порог для любой компании.

Сельскохозяйственная цепочка создания стоимости - не менее технологически сложный бизнес, чем фармацевтика. Управление рисками здесь должно включать политический, климатический, социальный и логистический компоненты одновременно.

VII · СТРАТЕГИЯ · ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА

Make in India: новая модель национального капитализма

Индия строит не просто промышленность. Это попытка сломать вековые культурные коды, по которым завод — не место для амбициозного человека.

Источники: DD News · IBEF · Bajaj Finserv · India Briefing · The Week · Digitimes · PIB India

Программа PLI (Привязанные к производству стимулы), запущенная в апреле 2020-го часть национальной политики Make in India¹, — не субсидия в классическом смысле. Это инструмент, по конструкции близкий к тому, что экономисты называют «целевой промышленной политикой с условиями финансирования по результатам»: государство платит только за доказанный прирост производства относительно базового года. Премия составляет 4–18% на инкрементальные продажи в течение 5–7 лет. Компания принимает долгосрочный план — и несёт риск его невыполнения.

Что Индия пытается исправить

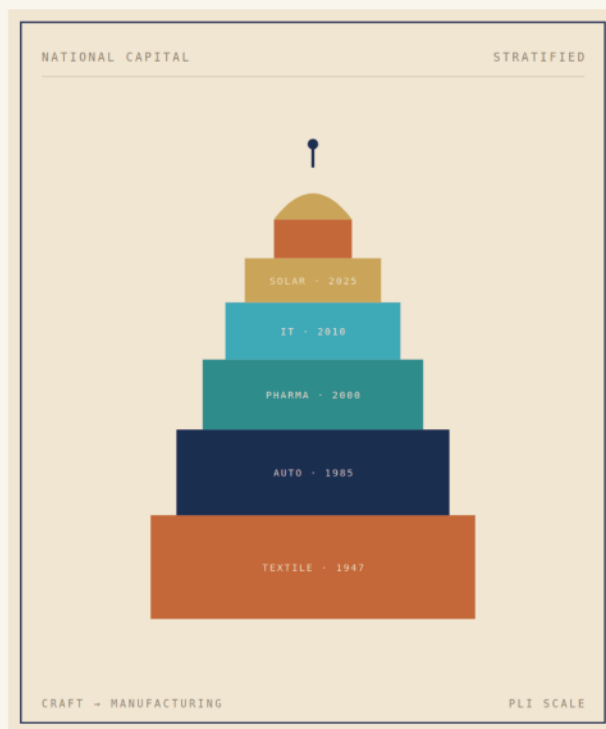
До 2014-го и запуска PLI в 2020-м Индия воспринималась как страна сектора услуг и сельского хозяйства. 99% мобильных телефонов импортировалось. Электроника, текстиль, бытовая техника — всё закупалось извне. К началу 2026-го года картина принципиально другая — 99% мобильных производится локально против менее 20% в 2014-м. Экспорт мобильных телефонов вырос с 174 млрд рублей в 2021-м до 1,52 трлн в 2025-м — 775% за четыре года. Производство электроники в целом увеличилось с 1,62 до 4 трлн рублей.

По данным Bajaj Finserv², к 2026 году Программа PLI (Привязанных к производству стимулов) привлекла 2,43 трлн рублей инвестиций, создала 1,15 млн прямых рабочих мест, стимулировала производство на 5,7 трлн рублей. Это не просто субсидия — это государственная гарантия долгосрочной игры, принципиально меняющая горизонт планирования для бизнеса.

Foxconn, Tata, Dixon: новая культурная география

Foxconn строит в Карнатаке завод площадью 300 акров с инвестициями 152 млрд рублей, 50 000 сотрудников, 20 млн iPhone в год. Показательная деталь: 80% рабочих — женщины, прошедшие шестинедельное обучение. Для индийского контекста с минимальным женским участием в производстве — это сдвиг семейной и социальной структуры, а не только индустриальной.

Tata Electronics нарастила штат с 15 000 до 75 000 и стала крупнейшим контрактным производителем Apple в Индии. Dixon Technologies — лидер по производству смартфонов в стране во втором квартале 2025. Apple к концу 2026-го планирует производить в Индии большую часть iPhone для американского рынка. Кумулятивный экспорт iPhone из Индии по PLI к 2025 году превысил 3,65 трлн рублей.



Эффект PLI: рост производства электроники и экспорта смартфонов, 2021–2025.

ИСТОЧНИК: BAJAJ FINSERV · PIB INDIA

Не второй Китай

Индия не может и не стремится повторить китайскую модель один к одному. Решения здесь принимаются медленнее, разное трудовое право в 28 штатах создает дополнительные сложности. Поэтому Make in India развивается медленно, хаотично, нелинейно. Без монопольных решений типа китайских SEZ на 50 000 гектаров. Зато с большим числом параллельных экспериментов: каждый штат проводит собственную версию — Махараштра через MAITRI, Тамилнад через гарантию электроэнергии, Гуджарат через индустриальные коридоры. Это неравномерное исполнение, но оно оставляет пространство для частной инициативы³.

Доля производства в ВВП по-прежнему 14% — почти без изменений за десятилетие. Инфраструктурные ограничения серьёзные. Бюрократия медленна. Но PMI⁴ производственного сектора Индии в октябре 2025-го достиг 59,2 — это самый высокий показатель за многие годы.

ГЛАВНЫЙ ВЫВОД

Государство снова становится архитектором индустрии. Мир возвращается к промышленной политике. Индия — один из главных кейсов этого возвращения, наряду с американским законом CHIPS⁵ и европейским «Зелёным курсом».

Побеждают не самые дешёвые, а самые адаптивные. Foxconn выбрал Карнатаку не ради зарплаты в 25 тысяч рублей — ради кадров, способных за два года выстроить процессы уровня Шэньчжэня.

Make in India — черновик стратегии для мира, где промышленность снова стала важной ставкой. Российский руководитель, читающий про неё, читает не справку о чужой стране — а модель, актуальную для собственного горизонта.

1 Make in India — программа промышленной политики с 2014.

2 Bajaj Finserv — крупнейшая небанковская финансовая компания.

3 MAITRI — инвестиционное агентство Махараштры.

4 PMI (Purchasing Managers' Index) — индекс деловой активности в промышленности; значение выше 50 означает рост сектора, ниже — спад.

5 CHIPS and Science Act (2022) — закон США о субсидировании производства полупроводников.

VIII · КОРПОРАЦИИ · КЕЙС ВЗЛЁТ И ПАДЕНИЕ

EaseMyTrip: взлёт без единого рубля чужих денег — и спад, который начался на самом верху

История индийской онлайн-компании по бронированию авиабилетов и отелей EaseMyTrip — это два сюжета в одном. Первый: как три брата без копейки внешних инвестиций построили вторую по величине и единственную стабильно прибыльную тревел-платформу страны и за полгода превратили её в «единорога» дорожке 90 миллиардов рублей. Второй: как та же компания за четыре года после пика потеряла около 90% капитализации — не из-за конкурентов и не из-за рынка, а из-за решений собственных основателей.

Источники: EaseMyTrip · BSE/NSE · Business Standard · Inc42 · YourStory · Finshots · Entracker · Screener · ICICI Direct · Crisil Report 2021

История EaseMyTrip началась в 2008 году в Дели, в небольшом помещении, которое братья Питти — Нишант, Рикант и Прашант — получили в распоряжение от семейного туристического агентства Duke Travels. Стартовый капитал — личные сбережения семьи. Внешних инвесторов не было ни тогда, ни в следующие тринадцать лет: компания оставалась полностью самофинансируемой вплоть до выхода на биржу. Это первое, что отличает её от почти любого индийского технологического стартапа эпохи венчурных денег.

Гараж, отцовское агентство и одна простая идея

Идея родилась из конкретной проблемы. Нишант Питти, занимаясь бронированием билетов для клиентов отцовского агентства, заметил, что путешественники переплачивают из-за непрозрачных «сервисных сборов» (convenience fee), которые брали все крупные онлайн-турагентства. Братья запустили сайт, который этих сборов не брал вообще. Сначала им пользовались знакомые, потом сарафанное радио вынесло продукт в массовый сегмент. Так произошёл выход на огромный рынок: высокочувствительный к цене индийский потребитель мгновенно оценил преимущества EaseMyTrip.

Первые три года EaseMyTrip работала не с конечным потребителем, а с офлайн-турагентами и помогала тысячам мелких компаний бронировать внутренние авиабилеты через свой сайт. Это была модель B2B2C, и в ней EaseMyTrip была едва ли не единственным игроком. Но Прашант Питти понимал, что эпоха офлайн-агентов заканчивается. В 2011 году компания совершила разворот к прямой работе с потребителем и закрепила за собой ту самую политику «никаких сервисных сборов», которая стала её фирменным знаком на следующее десятилетие.

Почему «бесплатно» оказалось прибыльным

Здесь кроется главный управленческий парадокс EaseMyTrip. Отказ от сервисного сбора — это, на первый взгляд, добровольный отказ от выручки. Местные конкуренты — MakeMyTrip, Goibibo, Cleartrip — этот сбор брали, потому что он напрямую падал в маржу. Как компания, отказавшаяся от него, умудрялась оставаться единственной прибыльной онлайн-турагентской компанией Индии?

Ответ Прашанта Питти стоит привести почти дословно: суть модели не в том, что компания «не берёт сбор», а в том, что она может позволить себе его не брать — потому что её структура издержек выстроена настолько экономно, что бизнес остаётся в плюсе даже без этой статьи дохода. Бутстрап¹ здесь был не ограничением, а дисциплиной: когда у тебя никогда не было чужих денег, ты с первого дня думаешь о прибыльности, а не о «росте любой ценой». Лин-операции, дешёвая структура расходов, высокая доля прямого трафика и собственный колл-центр позволяли держать стоимость привлечения клиента на уровне, недостижимом для конкурентов, заливавших рынок маркетинговыми бюджетами на венчурные деньги.

К 2021 году EaseMyTrip стала второй по величине онлайн-турагентской компанией Индии по бронированию авиабилетов, обслуживала свыше 15 миллионов пользователей и росла темпами выше 40% в год — оставаясь при этом прибыльной. Для отрасли, в которой почти все игроки годами жгли деньги ради доли рынка, это была настоящая аномалия.

МОДЕЛЬ · СЕРВИСНЫЙ СБОР

0 ₹

EaseMyTrip не брала с клиента сервисный сбор — и оставалась единственной стабильно прибыльной онлайн-турагентской компанией Индии. Дисциплина издержек важнее красивой выручки.

ИРО в разгар пандемии и полгода до статуса «единорога»

Самая яркая глава в истории компании — это её выход на биржу. Братья готовили первичное размещение ещё на 2020 год, но пандемия COVID-19 обрушила всю мировую туристическую отрасль, и планы пришлось отложить. Казалось бы, размещать акции турагентской компании в разгар локдаунов — безумие. Но EaseMyTrip сделала ровно это.

К декабрю 2020 года объёмы компании восстановились до доковидного уровня, прибавив за месяц около 76%. Именно тогда основатели решились. 8 марта 2021 года EaseMyTrip (юридически — Easy Trip Planners Limited) вышла на Бомбейскую и Национальную фондовые биржи. Размещение объёмом около 5,1 миллиарда рупий — порядка 5,4 миллиарда рублей по курсу 2026 года — было переподписано почти в 159 раз. Компания стала первой индийской онлайн-тревел-компанией на бирже, причём пришла туда не как убыточный стартап, выпрашивающий деньги, а как прибыльный бизнес.

Дальше последовал стремительный взлёт. 17 сентября 2021 года капитализация EaseMyTrip впервые превысила 1 миллиард долларов, и компания вошла в клуб «единорогов». При этом она оставалась «единорогом» особого рода: не выросшим на миллиардах чужих инвестиций, а добежавшим до этой отметки на собственном кеш-флоу. Акции на пике стоили в десятки раз дороже цены размещения.

Финансовый пик пришёлся на 2022 финансовый год. Валовой объём бронирований достиг около 37 миллиардов рупий — порядка 39 миллиардов рублей, — а чистая прибыль составила около 106 крор рупий, то есть приблизительно 1,1 миллиарда рублей. Маржинальность была феноменальной для отрасли: показатель EBITDA доходил до 58%, чистая маржа — до 42%. Для онлайн-турагентского бизнеса, где нормой считаются однозначные проценты, это были невероятные цифры.

ПЕРЕПОДПИСКА ИРО · МАРТ 2021

159×

Размещение на 5,4 миллиарда рублей переподписано почти в 159 раз. Полгода спустя капитализация превысила 90 миллиардов рублей.

Где начался спад — и почему виноваты не конкуренты

Рынок индийского туризма после пандемии бурно рос. Конкуренты — MakeMyTrip, ixigo, Cleartrip, Yatra — никуда не делись, но и не делали ничего экстраординарного. Падение EaseMyTrip — это во многом результат решений, принятых внутри компании, и большинство из них упирается в фигуры самих основателей.

Основатели начали выходить из капитала

Первый тревожный звонок прозвучал в сентябре 2023 года, когда сооснователь Нишант Питти продал около 14% акций компании на открытом рынке примерно за 9,7 миллиарда рублей. Когда основатель сокращает долю, рынок читает это как сигнал о том, что он не уверен в будущем своей компании. После этой сделки доля розничных инвесторов в EaseMyTrip выросла с примерно 6% на момент ИРО до примерно трети — то есть институциональные и крупные держатели постепенно уступали место частным лицам.

Продажи продолжились. К концу 2024 года Нишант Питти объявил о намерении выйти из оставшейся доли через крупные блок-сделки на сумму порядка 8,2 миллиарда рублей. Каждое такое объявление обрушивало котировки: на новостях о выходе акция за один день теряла до 10%, а к концу 2024 года цена опустилась в район 15–16 рупий — кратно ниже уровней пика.

Сигнал второй · серия бонусных эмиссий и разводнение

Параллельно компания провела несколько бонусных эмиссий (выпусков дополнительных акций существующим держателям в пропорции к их доле, включая дробление 1:1). Формально бонусная эмиссия не уменьшает стоимость компании — она лишь дробит её на большее число бумаг. Но на практике, наложенная на падающие финансовые показатели и распродажу долей основателями, серия таких выпусков усилила ощущение размывания и обвалила номинальную цену акции до однозначных значений в рупиях. К августу 2025 года стоимость бумаг компании достигла исторического минимума около 8,3 рупии.

Ядро бизнеса начало сдавать

Самое опасное происходило в основном бизнесе. Выручка от ключевого направления — продажи авиабилетов — в 2025 финансовом году упала более чем на 19%, примерно до 4,1 миллиарда рублей. Доля компании в валовых бронированиях онлайн-турагентского рынка снизилась — по отраслевым оценкам, примерно с 8,2% до 7,1% за год. Общая выручка за 2025 финансовый год осталась фактически на месте — около 6,2 миллиарда рублей. Рост остановился.

А первый квартал 2026 финансового года стал шоком: чистая прибыль рухнула почти на 99% год к году — до символических 5 миллионов рублей. Фантастическая маржа 2022 года — 58% EBITDA, 42% по прибыли — к этому моменту просто исчезла.

ПОТЕРЯ КАПИТАЛИЗАЦИИ ОТ ПИКА

–90%

От более чем 90 миллиардов рублей в сентябре 2021 года до примерно 9 миллиардов рублей в мае 2026-го. Падение почти всё — внутреннего происхождения.

Диверсификация, которая размывает фокус

Когда основной бизнес начал замедляться, EaseMyTrip ответила не концентрацией, а расширением во все стороны сразу. Компания, годами гордившаяся «ассет-лайт» моделью (бизнес без тяжёлых активов на балансе), внезапно начала заходить в капиталоемкие и непрофильные направления.

Список приобретений и проектов впечатляет широтой и пугает разбросом. Производство электрических автобусов Easy Green Mobility с заявленными инвестициями порядка 2,1 миллиарда рублей. Пятизвёздочный отель в Айодхье. Доли в компаниях из сферы здоровья и медицинского туризма. Паломнические сервисы EasyDarshan и EasyVijay. Выход на зарубежные рынки — ОАЭ, Великобритания, США, Сингапур, Таиланд, Филиппины, Новая Зеландия, Бразилия, Саудовская Аравия. На этом фоне были и удаchi: дубайское направление в первом квартале 2026 финансового года дало валовой объём бронирований порядка 3,3 миллиарда рублей, прибавив 151% год к году.

Но общий эффект оказался обратным задуманному. Вместо распределения риска диверсификация размывает фокус. Расходы росли, выручка за ними не поспевала, а внимание менеджмента ушло от той самой плоской и прибыльной онлайн-турагентской модели, которая была источником силы. Несколько новых направлений показали операционные убытки. Сегмент

отельных пакетов в первом квартале 2026 финансового года ушёл в минус.

Добавился и репутационный фактор. Имя EaseMyTrip — пусть косвенно, без прямых обвинений — упоминалось в медийном шлейфе вокруг скандала с букмекерской платформой Mahadev². Компания не была фигурантом, но в момент общей слабости даже намёк на спорные связи бьёт по доверию инвесторов.

К этому добавилась управленческая турбулентность. 1 января 2025 года Нишант Питти ушёл с поста генерального директора «по личным причинам»; его сменил брат Рикант. В 2025 году пост управляющего директора покинул и Прашант Питти. Для компании, чьим главным активом всегда была семейная команда основателей с взаимодополняющими ролями, двойная смена руководства за год стала большой проблемой.

К маю 2026 года акция компании стоит около 8 рублей, капитализация — порядка 30 миллиардов рублей: примерно треть от того, чем компания была на пике, и это с учётом всех бонусных эмиссий. Совет директоров рассматривает привлечение нового капитала через дополнительные выпуски акций — то самое внешнее финансирование, которого компания гордо избегала всю свою историю.

Главный вывод

«EaseMyTrip доказала, что можно построить прибыльного „единорога“ без единого рубля чужих денег. И она же доказала, что разрушить такую компанию проще всего изнутри — распродажей долей, разводнением и потерей фокуса.»

Кейс EaseMyTrip ценен именно тем, что взлёт и спад здесь произошли с одной и той же компанией и под управлением одних и тех же людей. Это позволяет увидеть, как сильные стороны

бизнес-модели при изменении поведения собственников превращаются в слабости.

Дисциплина издержек важнее красивой выручки.

Главным конкурентным преимуществом EaseMyTrip был не отказ от сервисного сбора, а структура расходов, которая позволяла этот отказ выдерживать. Бул-страп воспитал привычку считать каждый рубль. Российскому руководителю, особенно в эпоху дорогого капитала, стоит помнить: бизнес, прибыльный при экономной структуре, переживёт почти любой шторм — а бизнес, прибыльный только при дешёвых деньгах, не переживёт их подорожания.

Поведение основателя на рынке капитала есть часть стратегии.

Продажи долей Нишантом Питти, формально его личное право, считывались рынком как вотум недоверия и каждый раз обрушивали котировки. Для публичной компании сигнал, который посылает основатель своими сделками с акциями, не менее важен, чем операционные результаты. Это прямо касается российских компаний, которые сейчас выходят или планируют выходить на Московскую биржу.

Диверсификация без фокуса разрушает, а не защищает.

Уход прибыльной компании в электробусы, отели и медтуризм одновременно не распределил риск, а распылил управленческое внимание и капитал. Расширяться в смежные направления стоит из позиции силы и по одному, а не лихорадочно затыкая замедление ядра. Российские холдинги, склонные к скупке непрофильных активов на волне свободного потока денег, узнают здесь знакомый сюжет.

Семейный бизнес силён командой и уязвим той же командой.

Взаимодополняющие роли трёх братьев были источником силы EaseMyTrip; их последовательный выход из управления за один год стал источником слабости. Любая компания обязана заранее продумать,

что произойдёт с ней, когда основатели начнут отходить от дел.

EaseMyTrip не обанкротилась и остаётся работающим бизнесом с международными амбициями и живым дубайским направлением. Но её траектория — это законченная притча о том, что в бизнесе, как и в авиации, опаснее всего не взлёт и не крейсерский полёт, а тот момент,

когда экипаж, уверенный в машине, начинает принимать необдуманные решения.

-
- 1 Бутстрап (англ. bootstrapping) — развитие компании исключительно на собственные средства и операционную прибыль, без внешних инвесторов.
 - 2 Mahadev — нелегальная индийская букмекерская онлайн-платформа; дело с 2023 года расследует Управление финансовых расследований Индии (ED).

IX · КУЛЬТУРА · КОРПОРАТИВНАЯ АНТРОПОЛОГИЯ

Разрыв иерархии: разница между титулом и властью

Индия — 77 баллов по индексу дистанции власти Хофстеде, один из самых высоких показателей в Азии. Но за привычной иерархией скрывается асимметрия, которую иностранные партнёры не считают месяцами: формальный титул и реальная власть в индийской корпорации совпадают далеко не всегда.

Источники: E. Meyer · The Culture Map · Hofstede Insights

По шкале Хофстеде Индия получила 77 баллов по индексу дистанции власти — один из самых высоких показателей в Азии. В США он составляет 40 баллов, в Германии — 35, а в России — 93. Поэтому Индия и Россия формально близки: в обеих культурах иерархия принимается как естественная и легитимная, подчинённый не оспаривает решения начальника публично. Но структура власти в индийской корпорации устроена сложнее — и эта сложность систематически не считается иностранными партнёрами в первые 6–12 месяцев работы.

Индийская корпорация в большинстве случаев — это семейный бизнес или его производная. Даже в публичных компаниях, прошедших IPO, сохраняется значительное влияние семьи-основателя: у Reliance это Амбани, у Tata Sons — Tata Trusts, у Aditya Birla Group — семья Бирла, у Adani Group — Гаутам Адани, у Bajaj — братья Баджадж. Паттерн воспроизводится на уровне крупного и среднего бизнеса по всей стране.

Это создаёт типичную асимметрию: у компании есть номинальный генеральный директор с впечатляющим резюме (обычно из McKinsey, Goldman Sachs или IT-гигантов — Infosys, TCS), но реальные стратегические решения принимаются на уровне акционеров-основателей — членов учредительской семьи и нескольких доверенных «казначеев», работающих с группой 20–30 лет. Генеральный директор в индийской корпорации — нередко исполнительный пост, а не стратегический.

Если переговоры о крупном контракте или совместном предприятии ведутся только с генеральным директором и не достигают уровня акционеров-основателей, реальное «да» может занять месяцы или не наступить вовсе. Самый быстрый путь — пригласить акционера-основателя или его официального уполномоченного к встрече с самого начала.

Когда индийский партнёр говорит «Да, это интересно» — это часто означает «Я услышал, продолжим разговор», но не «Я согласен». «Да, мы тщательно это рассмотрим» — нередко «мало-

вероятно, но я не хочу обидеть вас прямым отказом». «Да, мы вернёмся к вам» — в большинстве случаев не вернётся.

Способ читать индийское «да» — следить за следующим шагом. «Да, давайте назначим следующую встречу» с конкретной датой — действительно заинтересован. «Да, пришлите меморандум об условиях» — двойственный сигнал. «Да, а можно познакомиться с вашей технической командой?» — рассматривает сотрудничество всерьёз. Без конкретного следующего шага — вероятность продолжения в пределах 30%.

Читайте действие, не слова.
— Erin Meyer, *The Culture Map*

Протокол первой встречи

Первая встреча с индийским партнёром имеет устойчивую механику. Глава делегации входит первым, остальные — по убыванию старшинства. Первые 5–10 минут — светской беседы о поездке, погоде, городе,

иногда о крикете. Не пытайтесь сразу перейти к делу — это считается как невежливость.

Обмен визитными карточками — стоя, двумя руками, текстом к получателю; читайте полученную карточку внимательно перед тем, как убрать. Обращения: «Mr.», «Mrs.», «Ms.» + фамилия; «Sir» и «Madam» широко приняты и являются обычной формой коммуникации между равными по статусу или от нижестоящих к вышестоящим. Обращение Sir к водителю или прислуге будет воспринято с иронией. Если на карточке вашего партнёра стоит титул PhD или Dr. (Doctor) — называйте его doctor + имя или фамилия или просто doctor.

Четыре практических следствия

Первое — структура делегации: на первую переговорную поездку нужно включать одного человека уровня старшего партнёра или члена совета директоров. Без этого индийский партнёр не пригласит к встрече своих топ-менеджеров; первая встреча останется на уровне знакомства.

READING INDIAN 'YES'		ACTION > WORDS	
РЕАЛЬНЫЙ ИНТЕРЕС		ВЕЖЛИВЫЙ ОТКАЗ	
■	«Назначим встречу» + дата	■	«Это интересно»
■	«Пришлите тех. команду»	■	«Тщательно рассмотрим»
■	«Познакомим с акционером»	■	«Мы вернёмся к вам»
■	Письмо в 24–48 ч	■	Пауза 1–2 недели
READ ACTION, NOT WORDS		4:5 - DIGITAL FLAT 2.0	

Как читать индийское «да»: маркеры реального интереса против вежливого отказа.

ИСТОЧНИК: E. MEYER, *THE CULTURE MAP*

Второе — расписание: не упаковывайте первый визит в Индию в 24–48 часов. Минимум 3–4 рабочих дня; идеально — неделя с одним-двумя неформальными мероприятиями. Цель первой встречи — не подпи-

сать меморандум об условиях сделки, а понять, кто из присутствующих принимает решения, кто будет ответственным за проект, принимает ли прямое участие акционер-основатель в деятельности команды.

Попытка ускорить процесс читается не как энергичность, а как слабость позиции.

Третье — языковая стратегия: все встречи ведутся на английском языке, но его качество сильно различается. На высоком уровне (с акционерами-основателями и гендиректорами первого эшелона) — английский быстрый, идиоматичный, с американским или британским акцентом. На среднем уровне — индийский деловой английский с особенностями фонетики и грамматики. Заблаговременная подготовка к этому позволяет избежать дорогостоящих непониманий.

Четвёртое — последующий контакт: российский партнёр ожидает последующее письмо через 24–48 часов после встречи с резюме обсуждённого и предложением следующих шагов. Отсутствие последующего контакта читается как потеря интереса — это резко отличается от индийской практики, где пауза в 1–2 недели нормальна.

ГЛАВНЫЙ ВЫВОД

Не ведите переговоры только с генеральным директором. В большинстве индийских корпораций реальные стратегические решения принимает семья-основатель — найдите путь к ней через рекомендации, а не через формальную иерархию.

Читайте действия, не слова. Любое «да» без конкретного действия — в большинстве случаев вежливый отказ. Ищите маркеры реального интереса: конкретная дата, запрос на документ, приглашение следующей встречи.

Первая поездка — минимум 3–4 дня. Неформальные мероприятия важнее презентаций: доверие в Индии строится за ужином, а не в переговорной.

Последующий контакт в течение 48 часов — обязателен. Без него визит теряет половину своей ценности.

X · ПРАКТИКА · ВХОД НА РЫНОК

Пять ошибок входа на индийский рынок

Практический разбор системных ошибок, которые допускают иностранные компании при выходе на индийский рынок. Кейсы, цифры, выводы.

Ошибка 1 · Завышенные ожидания по срокам

Показательный бенчмарк: Hyundai приобрёл готовый завод GM в Talégaon в январе 2024-го. Выход на проектную мощность ожидается не ранее 2028 года. Крупный международный OEM, многолетний опыт работы в Индии, готовая физическая инфраструктура — и всё равно четыре года.

Ошибка 2 · «Мы и сами справимся»

Самая дорогая фраза при входе в Индию. GM работала в стране с 1996-го без сильного локального партнёра — через структуру со 100%-ным иностранным участием. К 2017-му компания свернула операции, к 2024-му продала свой завод Hyundai за \$720 млн. Девятнадцать лет — и ноль постоянной доли рынка. Стоимость старшего местного советника в 2026 году — \$150–300 тыс. в год. Это меньше, чем шесть месяцев неуспешного входа.

Ошибка 3 · Перенос продукта без локализации

Kellogg's в 1994-м запустил корнфлекс на американской рецептуре. Индийцы ели хлопья с горячим молоком — продукт превращался в кашу. Только во второй волне с адаптированными сладкими вариантами (Chocos, Honey Loops) продукт вышел в плюс. Domino's в 1996-м через мастер-франчайзи Jubilant FoodWorks попытался повторить американское меню. Перестройка заняла 10 лет. Сегодня 50% меню — вегетарианское, пицца с паниром (местный сыр) — самая продаваемая позиция, а индийская сеть

из почти 1 900 точек значительно прибыльнее американской.

Ошибка 4 · Игнорирование региональных различий

28 штатов, 22 официальных языка, 5–7 принципиально разных потребительских культур. Walmart в 2007-м открыл совместное предприятие с Bharti Enterprises для мелкооптовой торговли. К 2013-му совместное предприятие распалось: переоценили скорость регуляторного разрешения, недооценили региональные различия. Итог — переориентация на электронную коммерцию через покупку Flipkart в 2018-м году за \$16 млрд. Иностранная компания, пытающаяся работать «по всей Индии» с первого года, в реальности не работает нигде.

Ошибка 5 · Дебиторка по европейским меркам

Средний срок B2B-платежа в Индии — 60–90 дней. Около 35–40% инвойсов оплачиваются с задержкой свыше 30 дней от контрактных сроков. Авто-OEM: 90–120 дней по фактическому платежу. Государственные заказчики: 120–180+. Инфраструктурные проекты: 180–360 дней.

Математика: при выручке \$5 млн и среднем сроке дебиторки 90 дней вместо ожидаемых 45 в дебиторке заморожено ~\$1,25 млн постоянно. Нужен оборотный капитал в 2–2,5 раза больше плана. Защита от этой проблемы — аккредитив для крупных контрактов, факторинг, аванс 20–30% при подписании, поэтапные платежи при крупных проектах.

XI · ГОСУДАРСТВО И РЕГУЛИРОВАНИЕ

Административный хребет: как устроена государственная машина Индии

Иностранные компании изучают рынок Индии. Иностранные государства изучают её правительство — и обнаруживают структуру, у которой нет точного аналога. Индийская административная служба — это 5 000 офицеров на 1,4 миллиарда человек, конкурс жёстче, чем в ИТ, и принцип, которому больше ста семидесяти лет.

Источники: Ministry of Personnel, Public Grievances and Pensions · UPSC · Lal Bahadur Shastri National Academy of Administration · MIC Russia-India · данные МПК Россия-Индия 2024

Кто такой офицер IAS и как им становятся

Метафора хребта здесь буквальна: государственная машина Индии держится не на министрах, а на корпусе из пяти тысяч офицеров Индийской административной службы (IAS). Правительства меняются с выборами — офицер IAS остаётся и ведёт административный процесс: лицензии, земля, налоги, межправительственные проекты. Поэтому разговор об индийском государстве начинается не с политика, а с чиновника: кто он, как его отбирают и как он принимает решения.

Отбор идёт через Экзамен гражданской службы, который проводит Комиссия по государственным услугам (UPSC) — орган конституционного уровня, независимый от правительства. Конкурс: около 1,2–1,3 миллиона заявок ежегодно на примерно 180 мест. Это около 0,014% — строже, чем поступление в Индийские технологические институты. Отбор проходит в три этапа: предварительный тест, основные письменные экзамены (девять предметов, включая хинди), личное собеседование.

Успешный кандидат — как правило, выпускник ведущего университета в возрасте 21–27 лет. После сдачи экзамена его ждёт двухлетняя подготовка в Национальной академии администрации (Lal Bahadur Shastri National Academy of Administration): история, право, экономика, государственное управление, языки, физическая подготовка. Затем — распределение по штату, где офицер начинает карьеру коллектором округа. Округ — базовая единица индийского управления, с которым связаны суд, налоги, земельный реестр, чрезвычайные ситуации, промышленные лицензии.

Как IAS-офицер принимает решения

Ключевой инструмент индийского бюрократического процесса — система нотификаций: каждое решение оформляется как цепочка письменных записок, движущихся снизу вверх по иерархии. Младший офицер составляет первоначальную заметку с анализом и рекомендацией.

Для российского государственного партнёра из этого следует практическое следствие: в Индии не существует «звонка на уровне министра», который ускоряет процесс. Министр принимает политические решения, но административный процесс ведёт офицер IAS. Если вы хотите ускорить прохождение заявки на промышленную лицензию, совместное предприятие или межправительственный проект — вам нужен правильный Joint Secretary или Additional Secretary, а не его политический руководитель. Это не обход системы; это понимание того, как она устроена.

Ротация — системная черта IAS: офицер меняет должность каждые два-три года. Это обеспечивает универсальность, но создаёт риск: человек, ставший вашим контактом в Министерстве торговли Гуджарата, через восемнадцать месяцев может оказаться совсем на другой позиции в штате Ассам. Управление институциональной памятью при смене ответственного лица — критический навык для любого иностранного партнёра.

Федерализм как операционная реальность: центр против штатов

Индия — федерация с сильным центром и самостоятельными штатами. Их ответственность и полномочия четко разделены законом, однако есть ряд вопросов, входящих в совместную юрисдикцию. Они включают в себя промышленность, трудовые отношения, образование, электроэнергетику. Это означает, что иностранная компания, входящая в Индию, работает одновременно в двух регуляторных реальностях: федерального центра и местного штата.

На практике штаты конкурируют за инвестиции через собственные программы поддержки. Махараштра использует механизм MAITRI (Maharashtra Industry, Trade and Investment Facilitation Cell) — единое окно для иностранных инвесторов. Тамилнад предлагает гарантии бесперебойного электроснабжения для производителей. Гуджарат — налоговые каникулы в промышленных коридорах и скоростной доступ к портовой инфраструктуре. Карнатака — близость к Бенгалуру и его инженерной экосистеме.

Для российского чиновника, ведущего межправительственный проект, это создаёт непростой выбор: входить через центр (Министерство торговли и промышленности, DPIIT) или через штат. Центральный уровень даёт больший охват и политический вес, но работает медленно и в какой-то момент может быть вынужден передать проект штату (случается и обратное). Уровень штата — быстрее, конкретнее, но ограничен одним регионом. Оптимальная стратегия для большинства двусторонних проектов: подписывать рамочное соглашение на центральном уровне, реализовывать через один-два пилотных штата.

Межправительственные механизмы Россия–Индия

Основной инструмент двустороннего взаимодействия на государственном уровне — Межправительственная комиссия по торгово-экономическому, научно-техническому и культурному сотрудничеству (МПК). Сопредседатели: с российской стороны — заместитель председателя Правительства, с индийской — министр иностранных дел или профильный отраслевой министр. Заседания — как правило, ежегодно, поочерёдно в Москве и Нью-Дели.

МПК включает рабочие группы по торговле, энергетике, фармацевтике, транспорту, сельскому хозяйству, науке и технологиям. Каждая рабочая группа ведётся на уровне заместителей министров и технических экспертов. Результаты сессий МПК — протоколы с поручениями, которые спускаются в профильные министерства обеих стран и дальше в аппарат IAS на индийской стороне.

Практическая проблема, с которой сталкиваются российские ведомства: разрыв между подписанными протоколами и их реализацией. Индийская сторона, как правило, работает через IAS-офицеров, которые ведут дело технически добросовестно, но не имеют политического мандата ускорять проекты вне очереди. Ускорение происходит, когда российская сторона обеспечивает параллельный политический сигнал — через посольство, через визит на уровне министра, через включение проекта в повестку президентского визита.

Параллельный механизм — двусторонние форумы делового сообщества: Российско-Индийский деловой совет при ТПП и FICCI. Для чиновника это канал «предварительной подготовки» повестки МПК: проекты, получившие поддержку на уровне делового совета, легче продвигаются в протокол МПК и дальше в административную цепочку IAS.

Что российскому чиновнику нужно понять о своём индийском коллеге

Первое. Индийский IAS-офицер — не исполнитель политического решения, а его соавтор. Он несёт профессиональную репутацию за качество «нотификации» и не будет поддерживать решение, которое считает технически или юридически уязвимым, даже если политический сигнал положительный. Это сила индийской системы — и источник её медлительности.

Второе. Карьерная логика офицера IAS отличается от российской. Он не строит вертикаль в одном ведомстве. Он копит горизонтальный опыт: секретарь по промышленности → коллектор округа → представитель штата в Дели → посол в малой стране → советник частной корпорации. Доверие к нему — не иерархическое, а репутационное.

Третье. Протокол встречи с индийским государственным партнёром предполагает обмен документами — не просто презентацией, а вербальной нотой или официальным письмом с чётким изложением запроса. Устные договорённости в индийской системе «нотификаций» не существуют. Переговоры без письменного следа — это переговоры, которые не произошли.

ГЛАВНЫЙ ВЫВОД

Ключевой контрагент на индийской стороне — не министр, а Joint Secretary или Additional Secretary уровня IAS. Именно он ведёт дело технически и несёт ответственность за реализацию. Выстраивайте отношения с ним параллельно с политическим уровнем.

Ротация — системный риск. Любой проект с горизонтом более двух лет должен иметь институциональную фиксацию: протокол, меморандум, включение в реестр МПК — что угодно, что переживёт смену конкретного офицера.

Штаты — более быстрый канал реализации, чем центр. Рамочное соглашение на центральном уровне плюс пилотный проект в одном штате — оптимальная конфигурация для большинства международных инициатив.

Письменный след обязателен. Устные договорённости в индийской административной системе не существуют как юридический факт. После каждой встречи — официальное резюме, идеально — взаимно подписанный протокол.

МПК — рамка, деловой совет — двигатель. Проекты, подготовленные на уровне делового совета и прошедшие предварительную техническую проработку, попадают в протокол МПК значительно быстрее, чем инициативы, поданные напрямую через посольство.

КТО СТОИТ ЗА ЭТИМ ВЫПУСКОМ

ПАРТНЁРЫ ПРОЕКТА

Ассоциация экспортёров и импортёров

Центр «Технологии без границ»

ООО «Арка»

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

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

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

ЧЛЕН КОЛЛЕГИИ Махеш Кумар · ICC

ЧЛЕН КОЛЛЕГИИ Прия Рангараджан · Trilegal

ЧЛЕН КОЛЛЕГИИ Викрам Бансал · ICICI Sec.

ЧЛЕН КОЛЛЕГИИ Санджай Кришнан · IMI.



Спасибо, что читаете нас

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

Напишите нам на почту info@delovaya-india.com или зарегистрируйтесь, чтобы получить Выпуск 02

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

forms.gle/9PerdaysnjCcpKLs9

Сайт дайджеста:

delovaya-india.com

Telegram-канал:

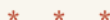
t.me/delovayaindia

Почта:

info@delovaya-india.com

Периодичность: ежемесячно · Формат: 210×297 мм ·
Распространение: бесплатное через подписку по форме

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



*До встречи в
следующем выпуске*

ДЕЛОВАЯ
ИНДИЯ



ВЫПУСК 01 · 2026

delovaya-india.com