

# Содержание

Уважаемый читатель! .....	9
Предисловие .....	14
Введение .....	16
<b>Глава 1</b>	
Зачем эта книга бизнесмену, выходящему на индийский рынок? .....	22
<b>Глава 2</b>	
Немного об авторе и его праве писать об Индии и Южной Азии .....	25
<b>Глава 3</b>	
Как правильно читать эту книгу, или Что вы сможете узнать из нее, а чего в ней точно не будет ....	29
<b>Глава 4</b>	
Джентльменский набор знаний об истории, политике, экономике, культуре и спорте Индии, или Всё о слонах .....	32
<b>Глава 5</b>	
Ключевые тенденции текущего периода: Индия начала XXI века .....	48
<b>Глава 6</b>	
Ведение переговоров .....	56
<b>Глава 7</b>	
Наём персонала .....	62
<b>Глава 8</b>	
Мотивация персонала .....	68

**Глава 9**

Организационное развитие..... 74

**Глава 10**

Оценка, обучение и развитие персонала,  
работа с кадровым резервом ..... 79

**Глава 11**

Корпоративная культура индийских компаний..... 84

**Заключение**

Удачи в «сказочной стране»! ..... 91

## *Уважаемый читатель!*

Вы держите в руках обновленное издание книги Е.В. Гривы об Индии, подготовленное в соавторстве с П.С. Селезевым. Три года назад, еще до знакомства с автором, я прочел первое издание «Волшебной Индии», появившееся на свет по горячим следам работы Е.В. Гривы в деловой столице Индии городе Мумбаи (бывший Бомбей). Книга читалась легко и интересно.

Автор задался целью написать небольшое пособие по Индии, не обремененное академизмом, но при этом основанное на последних достижениях экономической науки в сфере кросс-культурного менеджмента. Книга призвана познакомить читателя со страной (или освежить знания о ней) и сделать это максимально быстро, буквально за время перелета по маршруту Москва — Дели. Поставленной цели автор успешно достиг, а в настоящем издании закрепил результат вместе с соавтором.

Книга будет безусловно полезна для российских предпринимателей, а также всех, кто в той или иной мере занимается вопросами внешнеэкономической деятельности и рассматривает Индию в качестве привлекательного рынка для своих товаров и услуг, а индийский бизнес — как партнера в сфере инвестиций, развития и взаимного трансфера высоких технологий в различных отраслях экономики. Но книга заинтересует и более широкий круг читателей благодаря тому, как Е.В. Грива рассказывает об Индии — отталкиваясь от личного опыта и сочетая здоровый критицизм с почти юношеской любовью к индийскому народу и его культуре.

Индию и Россию связывают давние отношения, за которыми стоит многолетняя дружба и взаимная симпатия народов обеих стран. Эти узы скреплены не только экономическими и политическими выгодами, которые приносит двустороннее сотрудничество, или общим взглядом на принципы международных отношений, но также близким культурным кодом — последнее ярко отразилось в переписке великого русского писателя Льва Толстого и духовного отца современной индийской нации Махатмы Ганди.

Сегодня российско-индийские отношения носят характер особо привилегированного стратегического партнерства. Уже более 20 лет назад, в октябре 2000 г., была подписана Декларация

о стратегическом партнерстве между Российской Федерацией и Республикой Индией, ознаменовавшая начало нового этапа в отношениях между нашими странами и обозначившая приоритетные направления их развития.

Так, в торгово-экономической области Декларация предусматривает:

- «...наращивание тесного сотрудничества в рамках Межправительственной Российско-Индийской комиссии по торгово-экономическому, научно-техническому и культурному сотрудничеству, а также других совместных организаций предпринимателей и промышленников в интересах расширения торговых и экономических связей;
- углубление и диверсификацию сотрудничества в таких отраслях, как металлургия, топливно-энергетический комплекс, информационные технологии, связь и транспорт, включая торговое судоходство и гражданскую авиацию;
- дальнейшее развитие сотрудничества в банковской и финансовой сферах и совершенствование кредитных и страховых механизмов в целях содействия двусторонней торговле;
- создание благоприятных условий для взаимных инвестиций и обеспечение гарантий их защиты;
- упрощение таможенных и иных процедур и содействие отмене нетарифных и постепенному снижению тарифных ограничений;
- учреждение эффективных механизмов взаимодействия российских и индийских организаций с целью устойчивого и ориентированного на долгосрочную перспективу расширения двусторонней торговли;
- поощрение связей между регионами обеих стран с целью содействия развитию торгово-экономического сотрудничества;
- упрощение правил и процедур для поездок предпринимателей и представителей деловых кругов обеих стран;

- дальнейшее повышение качества товаров, в том числе путем содействия совместной разработке и взаимной передаче новейших технологий;
- использование ко взаимной выгоде новых возможностей, открывающихся в результате интеграционных процессов в мировой экономике;
- углубление сотрудничества и координации в международных торговых, экономических и финансовых организациях;
- совместное изыскание возможностей формирования региональных торговых механизмов с участием третьих стран...»<sup>1</sup>.

Торгово-экономическое сотрудничество России и Индии переживает период стремительного взлета. В 2022 г. товарооборот между нашими странами достиг почти \$40 млрд, при этом российский экспорт традиционно превысил показатели импорта из Индии. Россия по-прежнему является нетто-экспортером. Существенную долю в российском экспорте в Индию занимают поставки сырой нефти, угля, минеральных удобрений<sup>2</sup>.

Помимо востребованного в настоящее время в Индии российского экспорта энергоресурсов, машин и оборудования, драгоценных металлов и камней, химической продукции, большим потенциалом обладают следующие направления сотрудничества: судостроение, авиастроение, железнодорожная отрасль, металлургия, медицинское оборудование, цифровые технологии, мусоропереработка, энергетика (комплексные решения), водоочистка, лесопромышленный комплекс, современные материалы и др.

В то же время следует признать, что достигнутый уровень и структура товарооборота, темпы продвижения во взаимодополняющих

---

<sup>1</sup> Декларация о стратегическом партнерстве между Российской Федерацией и Республикой Индией // Министерство иностранных дел Российской Федерации. URL: <https://www.mid.ru/tv/?id=1732761&lang=ru> (дата обращения: 03.06.2023).

<sup>2</sup> Даниелян А. Дисбаланс в торговле между Россией и Индией стремительно растет // Группа «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ». 2023. 27 апр. URL: <https://delprof.ru/press-center/experts-pubs/disbalans-v-torgovle-mezhdu-rossiey-i-indiey-stremitelno-rastet/> (дата обращения: 03.06.2023).

секторах экономики наших стран не в полной мере соответствуют объективному потенциалу российско-индийского торгово-экономического сотрудничества. Раскрыть этот потенциал поможет работа по следующим направлениям:

- модернизация договорно-правовой базы (прорабатывается Соглашение о зоне свободной торговли между Евразийским экономическим союзом и Индией: документ должен выровнять условия доступа российской продукции на рынок Индии. Также планируется заключить Соглашение о защите и поощрении капиталовложений);
- реализация долгосрочных программ сотрудничества в области науки, техники и инноваций, особенно в сфере атомной энергетики (строительство АЭС «Куданкулам» и новых атомных электростанций по российским проектам на территории Индии, совместные исследования в области мирного атома), а также в нефтегазовой сфере (программа по расширению сотрудничества в нефтегазовой сфере, разработанная Министерством энергетики Российской Федерации и Министерством нефти и природного газа Республики Индии);
- создание конкурентных инструментов финансовой поддержки (расширение системы взаимных расчетов в национальных валютах; повышение осведомленности участников торговли о финансовых услугах, оказываемых филиалами российских банков «Сбербанк» и ВТБ в Индии, а также о мерах финансовой поддержки АО «Российский экспортный центр»; возможность использования долговых индийских рупий для финансирования российских инвестиционных проектов на территории Индии и перспектива российского участия в индийской приватизационной программе);
- создание надежных и доступных транспортных (торговых) коридоров для упрощения логистики, сокращения времени доставки товаров и транспортных издержек

(развитие МТК «Север — Юг», налаживание регулярного транспортного сообщения между Индией и Дальним Востоком с вероятным возобновлением работы морского транспортного коридора Ченнаи — Владивосток, развитие прямого грузового авиасообщения между аэропортами крупных мегаполисов России и Индии);

- расширение контактов деловых кругов России и Индии, повышение их осведомленности о существующих возможностях в обеих странах.

Перечисленные задачи во многом лежат на плечах государства. Но эффективная внешнеэкономическая деятельность возможна только при активной работе бизнеса. Российско-индийское сотрудничество дает широкий простор не только для больших компаний, но и для малого и среднего предпринимательства. Купцы должны быть оборотисты! Именно для этой категории читателей книга Е.В. Гривы и П.С. Селезнева будет не просто интересна, но и полезна в практическом плане.

*Александр Леонидович Рыбас,  
торговый представитель Российской Федерации  
в Республике Индии, доктор экономических наук,  
профессор Высшей школы экономики*

## प्रवृत्तलक्षित

**П**риветствуя читателя, интересующегося Индией и Южной Азией, спешу поделиться радостью по поводу выхода долгожданного печатного издания этой книги. Путь к нему был достаточно долгим: несколько лет назад книга уже пережила ряд интернет-публикаций под названием «Волшебная Индия». За это время тема ведения бизнеса в Индии и культурной специфики этой страны стала еще более актуальной. Когда я брался за перо первый раз, многие спрашивали, для кого я рассказываю о своем опыте. Большого интереса к продвижению на Южно-Азиатский континент тогда не наблюдалось ни у государства, ни у бизнеса. Но, как я уже писал ранее про Азию, здесь работает принцип «у Бога все вовремя». В политике и экономике случился поворот на Восток — и все устремили глаза на «волшебную Индию»: от федеральных и региональных государственных структур до малого, среднего и системообразующего бизнеса. Главный запрос интересантов — как правильно выйти на индийский рынок и успешно зарабатывать на нем. Ведь в отличие от Китая, более-менее понятного нам в силу установившихся ранее связей, Индия до сих пор остается «черным ящиком» для российского бизнеса. Реальный спрос на знания в этой области, а также требование момента и подтолкнули меня дополнить и актуализировать свою книгу.

Немалый импульс подготовке нового издания придала и моя деятельность в Торговом представительстве Российской Федерации в Республике Индии. Сейчас оно находится на острие процесса экономического перехода и делает огромное и очень важное для

России дело, налаживая устойчивые связи с пятой экономикой мира<sup>1</sup>. Благодаря работе в торгпредстве я познакомился с государственным взглядом на развитие российско-индийских бизнес-связей, что также нашло отражение в этом издании.

Но главную роль в подготовке книги сыграли, конечно же, люди. Я искренне благодарен своему руководителю — торговому представителю Российской Федерации в Индии А.Л. Рыбасу за переданный мне бесценный управленческий опыт и согласие написать вступительное слово. Благодарю также своих коллег из торгпредства — их имена будут упомянуты ниже. Работа в великолепной команде и обмен опытом позволили наполнить книгу новой фактурой и эмоциями.

И еще один важный момент: ничего бы не состоялось, если бы у меня не появился соавтор, а точнее, полноценный второй автор этой, по сути, новой книги (не зря мы решили изменить ее название). Это мой друг — Павел Сергеевич Селезнев, декан факультета международных экономических отношений Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Именно он подтолкнул меня к доработке материала, а потом сам добавил в книгу важные экономические выкладки, культурологические аспекты, сделал ее уже не просто «мемуарами», а в определенном роде пособием. Наконец, он предложил издать эту версию книги увеличенным тиражом, для того чтобы она пошла в массы и стала доступной для всех стремящихся попасть в Индию — с целью ее изучения либо работы на индийском рынке.

Новое издание сохранило логику изложения и хронологию предыдущего, но дополнено наблюдениями, сделанными во время работы в российском торгпредстве в Индии. Поэтому, уверен, читаться книга будет с неменьшим интересом, однако в ней вы найдете гораздо больше новых фактов, достойных вашего внимания.

Благодарю свою жену Викторию и сыновей Владимира и Александра, которые разделили мою любовь к Индии и были настоящими мотиваторами и двигателями моего возвращения на «индийскую орбиту». Посвящаю им эту книгу.

*Евгений Грива*

---

<sup>1</sup> Мигунов Д. Широкий замах: Индия вошла в пятерку лидеров мирового ВВП // Известия. 2022. 8 сент. URL: <https://iz.ru/1390952/dmitrii-migunov/shirokii-zamakh-indiia-voshla-v-piaterku-liderov-mirovogo-vvp> (дата обращения: 17.06.2023).



позицию относительно Южной Азии, а конкретнее, буду говорить об Индии как о крупнейшем и наиболее влиятельном игроке в регионе).

## Экономические факторы

- Стабильный экономический рост. Согласно оценкам Минфина Индии, в 2022/23 финансовом году ВВП Индии увеличился на 7%, а в 2023/24 г. этот показатель вырастет на 6–6,8%<sup>1</sup>.
- Динамично растущий спрос на фоне повышения доли среднего класса (в Индии его численность к 2021 г. достигла 432 млн человек, а к 2047-му увеличится до 1015 млн<sup>2</sup>).
- Спрос на продукцию отраслей, которые давно пребывают в ситуации преобладания предложения над спросом на американском и европейском рынках.
- Дешевая и, что важно, англоговорящая рабочая сила, что делает Индию одним из самых привлекательных регионов для переноса бизнеса.
- Позитивная демографическая ситуация. В отличие от государств Европы или Северной Америки, Индии мало касается проблема старения населения: это одна из самых молодых стран, 68% населения которой относятся к возрастной группе от 15 до 64 лет.
- Масштабный IT-сектор. Индия — вторая страна мира по численности интернет-пользователей (их общее количество насчитывает 865,9 млн человек<sup>3</sup>).

---

<sup>1</sup> Economic Survey 2022–23 // Economic Survey. P. vii, 23. URL: <https://www.indiabudget.gov.in/economicsurvey/index.php> (date of access: 28 May 2023).

<sup>2</sup> The Rise of India's Middle Class: [brochure] // People Research on India's Consumer Economy & India's Citizen Environment — ICE360. URL: <https://www.ice360.in/app/uploads/2022/11/middle-class-brochure-2022.pdf> (date of access: 28 May 2023).

<sup>3</sup> The Indian Telecom Services Performance Indicators. Oct – Dec, 2022 // Telecom Regulatory Authority of India. P. ii. URL: [https://trafai.gov.in/sites/default/files/QPIR\\_31052023\\_0.pdf](https://trafai.gov.in/sites/default/files/QPIR_31052023_0.pdf) (date of access: 28 May 2023).

- Развитая инфраструктура. Индия занимает второе место по протяженности автомобильных дорог<sup>1</sup> и четвертое — по размеру железнодорожной сети<sup>2</sup>.
- Растущая образованность населения. Правительство Индии уверенно борется с неграмотностью, планируя полностью ликвидировать ее к 2030 г.<sup>3</sup>
- Одни из самых крупных финансовых резервов в мире. Золотовалютные резервы Индии в апреле 2023 г. составляли более \$580 млрд<sup>4</sup>.
- Благоприятные бизнес-условия. В рейтинге легкости ведения бизнеса (Ease of Doing Business ranking) за 2020 г. Индия заняла 63-е место, значительно опередив ЮАР (84-я позиция) и Бразилию (124-я строчка в индексе)<sup>5</sup>. Для сравнения: в 2015 г. Индия находилась на 142-м месте<sup>6</sup>. Всего за пять лет она поднялась в рейтинге на 79 позиций.
- Оптимальный уровень конкурентоспособности экономики. В рейтинге мировой конкурентоспособности Международного института управленческого развития за 2022 г. Индия была размещена на 37-й позиции, что больше на шесть пунктов по сравнению

---

<sup>1</sup> Roads and Highways // Make in India. URL: <https://www.makeinindia.com/sector/roads-and-highways> (date of access: 29 May 2023).

<sup>2</sup> Railways // Make in India. URL: <https://www.makeinindia.com/sector/railways> (date of access: 28 May 2023).

<sup>3</sup> 'Padhna Likhna Abhiyan' to achieve goal of total literacy by 2030: Ramesh Pokhriyal // The Indian Express. 2020. 9 Sept. URL: <https://indianexpress.com/article/education/padhna-likhna-abhiyan-to-achieve-goal-of-total-literacy-by-2030-ramesh-pokhriyal-6588957/> (date of access: 28 May 2023).

<sup>4</sup> Bulletin Weekly Statistical Supplement // Reserve Bank of India. 2023. 14 Apr. URL: <https://rbidocs.rbi.org.in/rdocs/PressRelease/PDFs/PR677C63453F91BD4D68AA75C-CFE3E4F7C05.PDF> (date of access: 28 May 2023).

<sup>5</sup> Doing Business 2020 // The World Bank Open Knowledge Repository. P. 4. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/75ea67f9-4bc5-5766-ada6-6963a992d64c/content> (date of access: 29 May 2023).

<sup>6</sup> Doing Business 2015 // World Bank Group. P. 4. URL: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB15-Full-Report.pdf> (date of access: 29 May 2023).

с предыдущим периодом<sup>1</sup>. Она опередила Италию, Португалию, Турцию, Мексику, а также вновь оставила позади Бразилию и Южную Африку.

- Огромный инвестиционный потенциал. В рамках программ Make in India и Self-Reliant India властями республики выделены 25 секторов с возможностью инвестиций на \$4,6 трлн<sup>2</sup>. В структуре правительственного агентства Invest India действует подразделение Russia Desk, оказывающее всестороннюю поддержку российским компаниям.
- Активная вовлеченность в мировую экономику и курс на укрепление экономических связей с Россией. Объем внешней торговли Индии за 2015–2022 гг. вырос с 643 млрд до более чем \$1 трлн<sup>3</sup>. За то же самое время товарооборот республики с Россией увеличился почти в два раза: с 7,8 до \$13,1 млрд<sup>4</sup>. В самом начале введения «калечащих» санкций против нашей страны именно Индия продемонстрировала принципиальный отказ от поддержки экономического бойкота России. За 2022 г. товарооборот между двумя странами увеличился в два с половиной раза по сравнению с 2021 г. и достиг \$35 млрд<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Country Overview. India // IMD World Competitiveness Online. URL: <https://world-competitiveness.imd.org/countryprofile/overview/IN> (date of access: 28 May 2023).

<sup>2</sup> Sectors // Make in India. URL: <https://www.makeinindia.com/sectors> (date of access: 29 May 2023).

<sup>3</sup> Economic Survey 2022–23: Statistical Appendix // India budget. P. 111. URL: <https://www.indiabudget.gov.in/economicsurvey/doc/Statistical-Appendix-in-English.pdf> (date of access: 29 May 2023).

<sup>4</sup> Российско-индийские экономические отношения. Досье // ТАСС. 2016. 10 апр. URL: <https://tass.ru/info/1637601> (дата обращения: 29.05.2023); Россия впервые вошла в топ-5 торговых партнеров Индии // Эксперт. 2023. 11 мар. URL: <https://expert.ru/2023/03/11/rossiya-vpervyye-voshla-v-top-5-torgovykh-partnerov-indii/> (дата обращения: 29.05.2023).

<sup>5</sup> Кеффер Л. Товарооборот между Россией и Индией в 2022 году вырос в 2,5 раза // Коммерсантъ. 2023. 18 апр. URL: [\(https://www.kommersant.ru/doc/5940291#:~:text=Товарооборот%20между%20Россией%20и%20Индией,журналистам%20\(цитата%20по%20РИА%20Новости\)\)](https://www.kommersant.ru/doc/5940291#:~:text=Товарооборот%20между%20Россией%20и%20Индией,журналистам%20(цитата%20по%20РИА%20Новости)) (дата обращения: 29.05.2023).

## Политические факторы

- Санкции, которым подверглась Россия в связи с ситуацией на Украине, также подстегивают нашу страну к поиску новых магистральных путей сотрудничества на Востоке, и Индия здесь игрок номер два — вслед за Китаем.
- По итогам выборного цикла 2019–2022 гг. правящая партия Индии — Бхаратия джаната парти (БДП), возглавляемая Нарендрой Модии, — сумела укрепить свои политические позиции. В настоящий момент ее члены занимают посты премьер-министра, президента и спикеров обеих палат парламента. В нижней палате (Лок сабха) члены БДП контролируют 301 место из 543<sup>1</sup>, в верхней (Раджья сабха) — 93 из 233<sup>2</sup>. Одновременно партия Нарендры Модии обладает наибольшим числом мест в законодательных собраниях индийских штатов. Все это гарантирует, что программу реформ действующего главы правительства продолжат последовательно воплощать в жизнь.

## Культурологические факторы

Я далек от материалистического, рационального взгляда на природу вещей, свойственного западным коллегам, — с его помощью невозможно объяснить ту пассионарную связь, которая со всей очевидностью существует между русским и индийским народами. Мы симпатизируем индийцам, а они тянутся к нам, и эта симпатия иррациональна, она просто имеет место быть. В частности, она проявляется в интересе россиян к Индии, ее историческому

---

<sup>1</sup> Lok Sabha // National Portal of India. URL: <https://www.india.gov.in/my-government/indian-parliament/lok-sabha> (date of access: 29 May 2023); Lok Sabha // Digital Sansad. URL: <https://sansad.in/lc> (date of access: 29 May 2023).

<sup>2</sup> Rajya Sabha. Introduction // Digital Sansad. URL: <https://sansad.in/rs/about/introduction> (date of access: 29 May 2023); Rajya Sabha // Digital Sansad. URL: <https://sansad.in/rs> (date of access: 29 May 2023).

и культурному наследию (и такой же интерес у индийцев к России). Другой признак этой особой связи — удивительная быстрота, с которой представители двух стран находят общий язык. Я специально наблюдал за этим фактом и могу сказать, что индийские коллеги отнюдь не легко налаживают контакт с иностранцами. Индийцам, как во многом и русским, чуждо общение в официально-деловом стиле, характерном для Америки и Европы, — куда лучше и тем и другим дается создание личных, дружеских связей, из которых и вырастает потом деловое сотрудничество. Будем расценивать эту духовную близость как дополнительное преимущество для обеих сторон, играющее в пользу развития совместных бизнесов.

Сочетание перечисленных факторов и их пересечение в одной точке, а также искреннее желание внести свою лепту в процесс развития отношений наших стран и способствовать успешному преодолению Россией навязанных ей санкций привело к тому, что вы держите в руках эту книгу. Ее цель — подготовить вас к работе в Индии, а вашу компанию — к выходу на индийский рынок. Это далеко не простая задача: при всех объединяющих наши народы факторах Индия — это другая цивилизация, другая культура, другой подход к жизни и, соответственно, другой подход к ведению бизнеса. Тут не сработают управленческие шаблоны, преподаваемые на факультетах менеджмента и по большей части пропитанные западным подходом к ведению дел.

Я коснусь самой важной, на мой взгляд, составляющей — работы с индийцами как с персоналом, потому что именно здесь вас ожидают самые большие сюрпризы. Я много общался с российскими и зарубежными партнерами, которые работали и работают в Индии, и все без исключения согласны, что основные проблемы ведения бизнеса в этой стране лежат в области психологии человеческих отношений. HR-менеджмент — вот ключевой момент вашего успеха или неуспеха в Индии, поэтому, решив попытаться удачи в «сказочной стране», настройтесь на то, что прежде всего вам нужно будет учиться работать с индийцами.

Ну а мы с моим другом Павлом Сергеевичем Селезневым постараемся вам в этом помочь.

## Зачем эта книга бизнесмену, выходящему на индийский рынок?

**П** так, в 2012 г. я, собрав вещи, вместе с семьей, находившейся в состоянии эйфории от ожидания новых впечатлений и одновременно тревоги перед неизведанным, вылетел в город Мумбаи. Цель путешествия была следующей. В рамках соглашения о строительстве завода компания СИБУР создала совместное предприятие (СП) с индийским партнером — крупнейшей частной компанией Reliance Industries. Для административной поддержки СП и строительства завода было необходимо организовать офис, что и было поручено сделать мне.

Нужно было зарегистрировать компанию, открыть офис, нанять людей, снять жилье, решить огромное количество бытовых вопросов — и все это «в чистом поле». Помимо этого, я должен был вести активную информационную политику: давать интервью, готовить публикации, выступать на конференциях, вступать в ассоциации, устанавливать личные контакты в органах индийской власти и российских представительствах (посольство, торгпредство, консульство и т.д.).

Я понимал, что пребывание в Индии будет долгим и для успешной работы нужно получить какие-то базовые знания о стране (точнее, освежить их, почему именно освежить — скажу позже).

Однако вскоре я с удивлением обнаружил, что, несмотря на обилие литературы по теме, ни одна книга не устраивала меня как бизнесмена. Среди толстенных книг по истории и экономике, туристических путеводителей и пособий по йоге и аюрведе не было ни одной книжки а-ля покетбук, необходимой человеку, не полагающему большим количеством времени на чтение. Я искал книгу, которую можно было бы взять в самолет и за 6-часовой перелет получить выжимку необходимой информации: кто такие индийцы, как они управляют бизнесом, каковы их специфические черты при переговорах, найме на работу, выполнении задач, что их мотивирует, чего они ожидают от руководителя и т.п. Увы, такой книги не было, и еще тогда у меня появилась мысль написать ее.

Это намерение только укрепилось в последующем, когда, уже поработав в Индии достаточное время и набравшись опыта, я стал писать об особенностях индийской бизнес-среды для деловых журналов и выступать по этой проблематике на конференциях. Тогда я увидел два важных момента:

- огромный интерес к Индии со стороны читателей и слушателей. Обратная связь подтвердила, что я двигаюсь в правильном направлении: многие бизнесмены при выходе на азиатские рынки сталкивались ровно с теми же проблемами, о которых я писал и говорил, и им, как и мне в свое время, очень не хватало руководства по ведению бизнеса в этих культурных реалиях;
- абсолютное непонимание нашим бизнесом Востока как цивилизации. На Индию автоматически накладывалась западная калька менеджмента — подход, заведомо обреченный на неудачу. Бизнес многих коллег пробуксовывал уже на стадии организации лишь из-за незнания специфики региона.

Итак, деловому сообществу требовалось краткое, легко читаемое и основанное на личном опыте пособие, которое бы помогло запустить бизнес в Индии, да и в Азии в целом. Таким образом, идея написать книгу оформилась окончательно.

Главное, мне уже было чем поделиться. В течение своей индийской командировки я смог заложить основы самого успешного на сегодняшний день проекта, реализованного Россией в Индии (не принимаю в расчет военно-техническое сотрудничество и атомную энергетику). Мне удалось запустить проект с нуля, довести его до начала строительства, решив все необходимые на этой стадии вопросы, и успешно передать его инженерной команде. В итоге в 2019 г. завод СИБУРа и Reliance Industries был запущен и через год вышел на плановую мощность.

В 2022 г. я вернулся в Индию уже в качестве заместителя торгового представителя Российской Федерации и окунулся с головой в процесс межгосударственного торгово-экономического взаимодействия, которое, в силу политической ситуации, переживает сейчас бурный расцвет. Команда торгпредства фактически вручную создает новую модель взаимоотношений, выстраивая B2B-, B2G-, G2G-контакты — это ежедневная коммуникация с российскими федеральными и региональными министерствами, торгово-промышленными палатами, Российским экспортным центром, малым, средним и крупным бизнесом, устремившимся в Индию, и, наконец, аналогичными индийскими контрагентами. Невероятно интенсивный опыт, полученный в торгпредстве, значительно расширил мой взгляд на особенности работы в Индии и в целом на специфику Южно-Азиатского региона.

Если познание на собственном опыте всех этапов организации и развития бизнеса в Индии послужило источником материала для книги, то государственный «взгляд сверху» позволил этот материал структурировать. На выходе получилось пособие, обобщившее информацию «с передовой» бизнес-деятельности, что выгодно отличает его от аналитических выкладок «экспертов» по Азии, знающих регион лишь понаслышке. Я предлагаю эту книгу всем тем, кто нуждается в живых, практических сведениях об Индии и кто, взяв их на вооружение, намерен сам идти на индийский рынок и действовать, а не писать теоретические труды — благо в них-то недостатка не имеется.

## Немного об авторе и его праве писать об Индии и Южной Азии

**Ч**тобы с самого начала заручиться доверием читателя, расскажу о себе и о том, что связывает меня с Индией. Восток начал интересоваться меня еще в студенческие годы. По окончании вуза (МГПУ) я поступил на дипломатическую службу и провел два года в столице Пакистана Исламабаде. В этот период я активно общался с политической элитой страны — лидерами партий, журналистами, высокопоставленными и не очень государственными служащими.

Возвратившись из Исламабада, я перешел в бизнес и десять лет работал HR-директором в российских и западных компаниях. Все это время я не касался Азии, зато окунулся в увлекательный мир управления персоналом, изучил его процессы и закономерности.

Когда в СИБУРе был запущен совместный проект, о котором шла речь выше, я без колебаний предложил свою кандидатуру в качестве генерального директора. Во-первых, я прекрасно знал Индию, а во-вторых, имел опыт в HR, что было очень кстати для руководства предприятием, функция которого — поддерживать основной бизнес.

Последовавшие далее четыре года в Мумбаи, жемчужине Индии, позволили увидеть и понять эту страну, наверное, со всех возможных сторон и углов. Строя бизнес с нуля, я общался

с юридическими конторами и риелторами, администраторами бизнес-центров и владельцами строительных компаний, с арендодателями жилья и авто.

На правах гендиректора я плотно контактировал с высшим и средним менеджментом самой крупной частной компании Индии Reliance Industries, встречался с ее владельцем Мукешем Амбани, исполнительным директором Никхилом Месвани. А на профильных выставках и конференциях я сошелся с представителями нефтегазового, нефтехимического и химического сообществ Индии: беседы с ними существенно обогатили мой профессиональный опыт.

Бесценны и уникальны знания, полученные в ходе общения с мудрейшим и опытнейшим Александром Михайловичем Кадакиным — чрезвычайным и полномочным послом России в Индии, а также с Алексеем Алексеевичем Новиковым — генеральным консулом в Мумбаи, с которым (как и со всей его семьей) у меня сложились самые теплые личные отношения. Очень благодарен им за поддержку и полезные советы в нужные минуты.

Также мне довелось дважды поучаствовать в общенациональных индийских HR-форумах, где я познакомился с общей и частной практикой управления персоналом в индийских компаниях. Могу сказать: она разительно отличается от той, что принята на Западе и в России.

Помимо этого, так скажем, факультативно я соприкоснулся с индийской образовательной системой: окончил программу MBA и прочитал курс лекций по кросс-культурному менеджменту в Мумбайском университете.

Еще один аспект моего пребывания в Индии — взаимодействие с индийской молодежью. Я активно тренировался в индийских секциях дзюдо и бокса, спонсировал развитие смешанных боевых единоборств (ММА) и проведение соревнований по этому виду спорта. Мне повезло общаться с пионерами ММА в Индии — Майуром Бансоде, Кушнуром Джиджиной и их студентами. Фурором было приглашение в Индию Кирилла Любина, президента Федерации содействия развитию ножевого боя России, с его коллегой для продвижения этого вида спорта в регионе. Успех был колоссальный. Для участия удалось привлечь руководство полиции штата Махараштра и звезду Болливуда Акшая Кумара.

Удалось составить представление и о культурной жизни страны. Знакомство с продюсером Прадипом Бхатией, которому я трижды помог организовать концерты великолепного оркестра под управлением Игоря Бутмана, стало источником связей с творческой интеллигенцией Мумбаи. Игорь Бутман, кстати, мегапопулярен в среде индийской культурной элиты.

Наконец, мы много путешествовали с семьей по стране, да и по работе приходилось ездить много. Я побывал в Дели и его исторических окрестностях, в Ченнаи (Мадрасе), Колкате (Калькутте), Чандигархе и Шимле (самый север — Гималаи), в Кочине и Тривандраме (самый юг, штат Керала), в Бангалоре. С последним местом связана история: в Бангалор для участия в соревнованиях по пейнтболу меня позвал Павел Овсиенко — единственный профессионал среди участников из России. И несмотря на то что наша команда напоминала партизанский отряд, мы завоевали первое место!

Перечислять весь спектр контактов можно было бы долго, но это утомило бы читателя. Остановлюсь на уже сказанном и резюмирую: общение было многогранным и позволило увидеть Индию в разных — социальных, культурных, региональных — ипостасях. Ну а наём работников-индийцев для вверенной мне компании и ежедневное управление ими только закрепили полученный опыт.

Надеюсь, что полученная мной страноведческая подготовка вкупе с опытом управленческой и HR-деятельности в Индии дает мне право писать об этой стране и позволит получить кредит доверия в глазах читателя.

Сейчас, когда готовится обновленное издание книги, я выхожу на новый виток познания Индии и Южно-Азиатского региона в целом. Как уже было сказано, я работаю заместителем российского торгпреда в Индии и — в условиях кардинального сдвига нашей страны в сторону восточных рынков — получаю бесценный профессиональный опыт. Как и раньше, мне встречаются интереснейшие люди, у которых есть чему учиться и с кем я рад делиться накопленными знаниями и наработками. Я благодарен судьбе, которая свела меня с Александром Леонидовичем Рыбасом, торговым представителем Российской Федерации в Республике Индии: его исключительная компетенция и уникальные личные качества ежедневно

мотивируют учиться и развиваться. Много полезных знаний, на которых в том числе базируется это издание книги, равно как и поддержку, я получил от моих коллег Микаэла Пирджаняна, Евгения Остапкевича, Анастасии Гриневой, Мамеда Ахмедова, Евгения Бурмана.

Главная особенность данного издания в том, что над ним работали два автора. Выражаю признательность моему другу — декану факультета международных экономических отношений Финансового университета при Правительстве Российской Федерации Павлу Сергеевичу Селезневу за то, что он присоединился к работе над книгой и доработал ее экономическую, историческую и культурологическую составляющие. Под пером П.С. Селезнева книга приобрела бóльшую научность и системность, что, уверен, станет залогом и более широкого ее успеха.

# Как правильно читать эту книгу, или Что вы сможете узнать из нее, а чего в ней точно не будет

**П**оследнее, прежде чем мы перейдем к моим «полевым заметкам» об Индии. Настоящая глава поможет определиться тем, кто еще не решил, читать книгу или отложить ее. Тем же, кто понял, что книга для них, будет полезно ознакомиться со способом подачи материала и структурой изложения, чтобы извлечь из книги как можно больше пользы.

1. Книга прежде всего адресована тем, кто планирует работать в Азии (не важно, в какой сфере) и нуждается в экспресс-ликбезе: что и как тут происходит, каковы из себя местные контрагенты и как верно выстроить отношения с ними.
2. Безусловно, это не научное или аналитическое пособие, а скорее систематизированный набор советов для «ремесленников», то есть людей, которым важно «как», а не «почему».

3. В книге регулярно будет идти речь о ментальных, исторических и политических особенностях индийской нации, однако детальных экскурсов ни в политику, ни в экономику, ни в историю и культуру не будет. Если вы гонщик, вас мало интересует детальное знание устройства автомобиля (а уж тем более законы физики, по которым он ездит), ваша задача — управлять машиной и делать это с максимальной скоростью. Тем не менее советую не полениться и, если будет время, изучить дополнительную литературу о стране.
4. Структура каждой главы будет одинаковой: примеры из личного опыта, их краткое теоретическое объяснение и рекомендация, как строить работу по данному направлению.
5. В итоге мои «полевые заметки», выявленные закономерности и практические рекомендации дадут вам ясное представление о различных областях HR-менеджмента в Азии и четкое понимание, как надо и как не надо работать с персоналом в этом регионе.

Конечная цель книги — сформировать такое понимание страны, при котором вы сможете приступать к работе с местными жителями, как только выйдете из самолета.

Теперь сделаю три финальных ремарки, без которых мои заметки, как еда без соли, покажутся незавершенным и малооригинальным чтением.

Вот что нужно, чтобы советы заработали:

- учтите, что в книге дается обобщенная картина индийца. Само собой разумеется, что жители Дели отличаются от жителей Мумбаи и Колкаты, население Кералы разительно не похоже на представителей народностей, населяющих гималайские районы, и т.д.;
- полюбите Индию. Люди Востока всегда внимательны к чувствам. Если вы будете по-западному деловиты и безэмоциональны, то это радикально затормозит

ваше дело — принцип «ничего личного, только бизнес» работает здесь с точностью до наоборот;

- если вам удалось проникнуться светлым чувством к Индии, то остерегайтесь другой крайности — раствориться в любви к ней. Это Восток, здесь любят силу и до сих пор жива историческая память о колониальных завоеваниях — разумный «ореол колонизатора» пойдет вам на пользу. Как говорил мне в Исламабаде один мой старший товарищ, умудренный опытом работы в Азии и имевший кавказские корни: «Чтобы вас уважали на Востоке, ни в коем случае не надевайте местную одежду и вообще не стремитесь походить на местных жителей. Желательно также, чтобы вы не понимали ни слова на местном языке и даже не пытались его выучить». Совет, конечно, радикальный, но доля — и не маленькая — здравого смысла в нем есть;
- и, конечно, при ведении бизнеса в Индии не стоит руководствоваться представлениями о провозглашаемых западными СМИ «общечеловеческих ценностях» и «общепринятых стандартах работы» (на Востоке не считают, что правила, выработанные меньшей частью населения и с точки зрения численности, и с точки зрения территории, можно называть «общечеловеческими», возводить в абсолют и бездумно использовать в качестве стандарта). Не стоит дискутировать с индийцами на темы прав сексуальных меньшинств, защиты животных и т.д., каким бы неполиткорректным ни казалось их мнение. На Востоке царит культ семьи, а что до защиты прав, то считается, что есть и много других, более насущных проблем.

Итак, пора перелистнуть страницу и приступить к путешествию по Индии. Желаю вам увлекательного и полезного чтения!

# Джентльменский набор знаний об истории, политике, экономике, культуре и спорте Индии, или Всё о слонах

**Э**та глава содержит базовые сведения об Индии, полезные для любого, кто приезжает сюда, — с этим джентльменским набором вы будете в общих чертах разбираться в жизни страны и сможете поддержать беседу с индийцами, не боясь прослыть невеждой. Конечно, впоследствии ежедневный контакт с местной средой сильно обогатит ваши знания, а знакомство со специальной литературой приведет их в систему. Также можно прочесть небезызвестные художественные произведения о современной Индии: «Белый тигр» (The White Tiger)<sup>1</sup>, «Шантарам» (Shantaram)<sup>2</sup> и др. Но все это будет потом, а пока...

---

<sup>1</sup> Адига А. Белый Тигр. — М.: Phantom press, 2010. 349 с.

<sup>2</sup> Робертс Г. Д. Шантарам. — СПб.: Азбука, Азбука-Аттикус, 2019. 864 с.

## Коротко об истории

Индийская цивилизация — одна из древнейших на планете, однако не следует напрямую ассоциировать ныне живущих индийцев с их предками — изобретателями шахмат, выдающимися астрономами и математиками. Индийская нация формировалась тысячелетиями за счет смешения разных этнических групп и культур.

Древнейшая страница истории Индии связана с харапской цивилизацией (сер. 3-го — нач. 2-го тыс. до н. э.), располагавшейся в долине реки Инд и предположительно созданной предками дравидов (ныне эта группа народов живет на юге Индии). После упадка харапской цивилизации следует ведийский период: Индостан заселяется индоарийскими племенами (2-е тыс. до н. э.), ассимилировавшими коренные племена полуострова. Арии принесли с собой в Индию ведийскую религию, тогда же формируется кастовая система<sup>1</sup>.

Огромное влияние на становление индийского народа оказали мусульманское завоевание (XIII–XVIII вв.) и британская колонизация (вторая половина XVIII в. — 1947 г.)<sup>2</sup>. В это время появилось многое из того, что прочно ассоциируется у нас с Индией, а для самих индийцев служит предметом гордости: мавзолей Тадж-Махал, многочисленные мечети, Ворота Индии, вокзал Чхатрапати-Шиваджи (бывший вокзал «Виктория») и т.д. В эпоху исламского и британского господства индийская нация принимает современный облик: из ислама она усвоила элементы восточной политической культуры, а от британцев получила инфраструктуру, скрепляющий нацию английский язык и (что необычно для Востока) демократический государственный строй.

## Индуизм

Индия — родина буддизма, однако в свое время учение Будды почти полностью вытеснило более древний индуизм, который позже взял

---

<sup>1</sup> Индия // Большая российская энциклопедия — электронная версия. URL: <https://old.bigenc.ru/geography/text/2009216> (дата обращения: 06.06.2023).

<sup>2</sup> Там же.

верх над буддизмом и по сей день остается главной религией Индии. Это весьма демократичная вера: в ней нет жесткого преклонения перед единственным Творцом. Помимо трех главных богов — Брахмы, Шивы и Вишну, — индуистский пантеон населяет огромное множество других божеств, как общеиндийских, так и локальных. Самый почитаемый и любимый среди них — веселый бог Ганеша (человек с головой слона — не поленитесь, прочитайте историю его появления). Фестивали, посвященные Ганеше, — одни из самых длительных и символических в индуистской традиции.

По данным на 2011 г. индусы (приверженцы индуизма) составляют чуть больше 80% населения Индии. Также значительны группы мусульман (почти 13%) и христиан (примерно 2,5%)<sup>1</sup>. Суммарно на представителей этих трех религий приходится более 96% от числа всех индийцев. Есть и весьма своеобразные конфессии. Например, сикхи (последователи сикхизма — религии, возникшей на базе индуизма и ислама, а также североиндийского движения Бхакти): их легко узнать по специфическому головному убору и бороде. И хотя численность сикхов не так велика (всего около 2%)<sup>2</sup>, они — по причине своей высокой образованности — принадлежат к деловой и политической элите Индии и оказывают ощутимое влияние на жизнь страны.

Стоит заметить, что большинство конфликтов в Индии, которых не так уж много для такой густонаселенной страны, происходит на религиозной почве — главным образом между индусами и мусульманами. В последний раз массовые столкновения произошли в 2013 г. в округе Музаффарнагар на северо-западе Индии. В результате 62 человека были убиты, 93 получили ранения и свыше 50 000 были вынуждены покинуть свои дома. Также известны случаи нападения индусов на водителей грузовиков, перевозящих коровье мясо (чаще всего жертвами становятся мусульмане)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Religion in India: Tolerance and Segregation. India is majority Hindu, but religious minorities have sizable populations // Pew Research Center. URL: [https://www.pewresearch.org/religion/2021/06/29/religion-in-india-tolerance-and-segregation/pf\\_06-29-21\\_india-00-0/](https://www.pewresearch.org/religion/2021/06/29/religion-in-india-tolerance-and-segregation/pf_06-29-21_india-00-0/) (date of access: 6 June 2023).

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Например: Похороны водителя грузовика закончились крупными беспорядками в Индии // Аргументы и факты. 2015. 19 окт. URL: [https://aif.ru/incidents/pohorony\\_voditelya\\_gruzovika\\_zakonchilis\\_krupnymi\\_besporyadkami\\_v\\_indii](https://aif.ru/incidents/pohorony_voditelya_gruzovika_zakonchilis_krupnymi_besporyadkami_v_indii) (дата обращения: 06.06.2023).

## Касты

Всем знакома по школьному курсу истории варно-кастовая система — важная составляющая жизни Индии. По сути, это социальная стратификация общества. Сам термин «каста» неиндийского происхождения. Его ввели в оборот португальские мореплаватели в XV–XVI вв., а затем позаимствовали британцы, в то время как в самой Индии вместо этого термина используют слово «джати».

Изначально в индуизме существовало деление общества на четыре группы — так называемые варны. К ним относились брахманы (жрецы — религиозная элита), кшатрии (воины и правящая элита), вайши (торговцы и земледельцы) и шудры (разнорабочие и обслуживающий персонал). Все остальные находились вне варн и считались религиозно нечистыми, «неприкасаемыми».

Постепенно из простой системы варн выросла многослойная система джати. Каждая из четырех варн теперь включает в себя множество джати, что определяет их положение в религиозно-ритуальной иерархии. Дословно этот термин означает социальный статус, дающийся на основании рождения внутри определенной общественной группы. Ученые неоднократно пытались выработать универсальную модель джати на основе определенного набора признаков, но всякий раз наталкивались на один и тот же барьер: в разных районах Индии образ жизни каждой джати (как, впрочем, и варны) мог существенно различаться.

В самых общих чертах система джати подразумевает:

- наследуемость статуса: человек при рождении причисляется к джати его родителей;
- набор допустимых занятий и профессий, закрепленных за той или иной джати;
- разрешение вступать в браки только с членами той же джати;
- наделение привилегиями или, наоборот, ущемление прав;
- ограничения в повседневной жизни (в плане еды, питья, выбора места проживания и т.д.).

Значение последнего нельзя недооценивать в ходе общения с персоналом. Малейшие бытовые ограничения либо даже советы и рекомендации могут привести к серьезным проблемам. Необходимо понимать, что в глазах жителя Индии тюрбан, усы, возможность сидеть в общественном транспорте или носить обувь — это все символы кастовых привилегий. Ваших сотрудников могут в равной степени возмутить как запрет пользоваться этими «социальными бонусами», так и предоставление равного доступа к ним для всего персонала. К каким последствиям может привести ситуация, когда человек просто прикоснулся к кулеру, негласно закрепленому за другой джати, лучше вообще не думать.

Следует помнить и о том, что некоторые виды деятельности у жителей Индии прочно ассоциируются с низшими кастами. Поэтому даже дружеское пожелание «поймать крупную рыбу» или «проложить дорогу к цели» может прозвучать для индийского сотрудника как оскорбление. Необходимо с осторожностью подходить к переводу русских имен: такие фамилии, как Гончаров, Мясников, Кожевников, Прачкин, Рыбаков или Сапожников, для коллег из Индии будут звучать довольно двусмысленно.

Не облегчает ситуацию и то, что система джати отнюдь не статична. За более чем 2000 лет ее существования положение конкретной джати в иерархии индийского общества могло ощутимо меняться (некоторые джати и вовсе исчезли).

В Индии на законодательном уровне закреплено, что переход из индуизма в другую религию сопровождается лишением человека кастового статуса. Однако на практике жители Индии продолжают неформально делить друг друга на джати даже внутри мусульманских, христианских и сикхских общин. Встречаются, впрочем, и случаи, когда мусульмане, христиане и буддисты, принадлежащие по рождению к низшим кастам, скрывают переход в другую религию ради сохранения положенных им по закону льгот.

Всего в Индии насчитывается более 3000 джати (которые и принято на английский манер именовать кастами) и еще более 25 000 подгрупп внутри них, существующих на местном уровне<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> What is India's caste system: [archived copy] // BBC News. 2019. 19 June. URL: <https://web.archive.org/web/20230604183708/https://www.bbc.com/news/world-asia-india-35650616> (date of access: 6 June 2023).