

Содержание

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

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 удобрений².

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

¹ 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).

² 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

Приветствуя 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 мира¹. 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

¹ 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%¹.
- 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 млн²).
- 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 человек³).

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

² 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).

³ The Indian Telecom Services Performance Indicators. Oct – Dec, 2022 // Telecom Regulatory Authority of India. P. ii. URL: https://traf.gov.in/sites/default/files/QPIR_31052023_0.pdf (date of access: 28 May 2023).

- Развитая инфраструктура. Индия занимает второе место по протяженности автомобильных дорог¹ и четвертое — по размеру железнодорожной сети².
- Растущая образованность населения. Правительство Индии уверенно борется с неграмотностью, планируя полностью ликвидировать ее к 2030 г.³
- Одни из самых крупных финансовых резервов в мире. Золотовалютные резервы Индии в апреле 2023 г. составляли более \$580 млрд⁴.
- 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)⁵. Для сравнения: в 2015 г. Индия находилась на 142-м месте⁶. 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

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

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

³ '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).

⁴ 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).

⁵ 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).

⁶ 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 периодом¹. 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 трлн². 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 трлн³. За то же самое время товарооборот республики с Россией увеличился почти в два раза: с 7,8 до \$13,1 млрд⁴. 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 млрд⁵.

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

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

³ 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).

⁴ 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).

⁵ 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 Моди, — 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 543¹, в верхней (Раджья сабха) — 93 из 233². Одновременно партия Нарендры Моди 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

¹ 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).

² 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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru