



Россия – Индия: возможности и ограничения для технологического сотрудничества

Иван Данилин, Ольга Устюжанцева

Данный текст отражает личное мнение автора или группы авторов, которое может не совпадать с позицией Клуба, если явно не указано иное.

ISBN 978-5-907845-55-8



© Фонд развития и поддержки Международного дискуссионного клуба «Валдай», 2026

Российская Федерация, 127051, Москва,
Цветной бульвар, дом 16/1

Об авторах

Иван Владимирович Данилин

кандидат политологических наук, заместитель директора
по научной работе ИМЭМО РАН

Ольга Валерьевна Устюжанцева

кандидат исторических наук, старший научный сотрудник
ИМЭМО РАН

Содержание

| | |
|-----------|--|
| 3 | Введение |
| 4 | 1. Россия и Индия: история технологического взаимодействия |
| 7 | 2. Российский бизнес в Индии после 2000-х: от возрождения к стагнации отношений? 2.1. Российский технологический бизнес в Индии с конца 2000-х годов 2.2. 2020-е: эра надежд и реальность 2.3. Российский бизнес: причины успеха и неудач в Индии |
| 19 | 3. Индийские технологические игроки и Россия |
| 21 | Заключение |

Введение

Доклад посвящён анализу российско-индийского технологического сотрудничества. Цель – показать, как исторические траектории взаимодействия, структура рынков, институциональные и макроэкономические факторы, а также деловая культура совместно формируют окна возможностей и ограничений для технологического сотрудничества России и Индии и как это сказывается на российских компаниях и профильных институтах поддержки бизнеса в области технологий.

Под технологическим сотрудничеством авторы понимают совокупность проектов и инициатив, характеризующихся: (а) воспроизводимостью и/или долгосрочностью (единичные сделки не являются предметом исследования); (б) глубиной (чисто торговые операции, тем более не имеющие систематического и повторяющегося характера, здесь не рассматриваются); (в) принципом отраслевого/секторального соответствия (низкотехнологичные отрасли, например добыча и экспорт полезных ископаемых и сектор нетехнологичных потребительских товаров и услуг данной работой не охватываются).

В рамках исследования, длившегося в течение 2024–2025 годов, авторы провели анализ системных факторов, положительно и отрицательно влияющих на российско-индийский диалог, а также серию интервью с представителями российского бизнеса в Индии, экспертами в области экономического сотрудничества двух стран.

1. Россия и Индия: история технологического взаимодействия

Российско-индийское сотрудничество поэтапно развивалось с момента обретения Индией независимости. Мощный стимул оно получило в середине 1980-х годов на фоне стремления Индии укрепить свою технологическую мощь, а СССР – активизировать систему международных научно-технических и экономических связей. Кульминацией стало подписание двустороннего соглашения в 1987 году, обозначившего широкий круг инициатив, включая энергетические проекты, создание совместных научных центров и двусторонней Комплексной долгосрочной программы научно-технического сотрудничества (КДП) по различным направлениям НИОКР.

Распад СССР и последовавший экономический кризис Индии не позволили реализовать потенциал диалога. Определённые связи, конечно же, сохранились. Действовала КДП, хотя и на минимальном уровне (она была даже продлена в 2000 году). Сохранились научно-технические и рабочие контакты между научно-исследовательскими организациями и вузами. Реализовывались или обсуждались некоторые промышленно-технологические проекты. В частности, при участии «Технопромэкспорта» началось строительство гидроэлектростанции (ГЭС) «Тери» (1992 – 2008). И всё же масштаб и глубина диалога резко сократились.

Новый этап сотрудничества начался с конца 1990-х годов и заметно активизировался в начале 2000-х, что было связано со стабилизацией экономической ситуации в обеих странах. Опустим военно-техническое сотрудничество, хотя в этой сфере заключались крупные и значимые сделки: например, совместное предприятие «БраМос» по выпуску крылатых ракет, закупки и последующая локализация выпуска танков Т-90, истребителей Су-30МКИ и так далее.

В гражданской сфере можно выделить большие проекты в сфере энергетики. Помимо уже упомянутой ГЭС «Тери», это участие России в строительстве ГЭС «Балимела» и «Локтак», модернизация теплоэлектростанций, в том числе «Обра», и прочие. Наиболее важным блоком диалога стало сотрудничество в сфере ядерной энергетики. Строительство атомной электростанции «Куданкулам» (соглашение от 1998 года, подключение к сети первого блока в 2013 году) – это сложный и масштабный проект, который стал

по-настоящему международным и привлёк большое число российских и индийских предприятий из различных отраслей. Были и другие инфраструктурные проекты, в частности – строительство газо- и продуктопроводов российской компанией «Стройтрансгаз», которая активно работает на индийском рынке с 2002 года.

На тот момент за пределами отдельных экспортно-импортных операций двустороннее сотрудничество определялось преимущественно двумя факторами.

Во-первых, все проекты 1990-х годов являлись или прямым наследием договорённостей середины – второй половины 1980-х годов, или следствием опыта взаимодействия СССР и Индии в сфере промышленности, энергетики и технической инфраструктуры. То есть реализовывались благодаря накопленному багажу отношений и технических контактов – назовём это «эффект колеи». Так, официальный диалог по строительству АЭС или переговоры по закупке истребительной техники шли как минимум с середины 1980-х. Работы по гидроэлектростанциям даже на уровне участия советских/российских специалистов уходят корнями в 1960–1970-е годы. Учитывая значение фактора времени для крупных проектов, а также продолжительность переговорных процессов в Индии, нет ничего удивительного, что перечисленные выше инициативы стали мостом между двумя эпохами – советско-индийского и российско-индийского – сотрудничества.

Во-вторых, речь шла о межгосударственных соглашениях и стратегических технологических проектах и мероприятиях. Строительство мощной генерирующей инфраструктуры в Индии, как и во многих других странах, является предметом не столько рыночных отношений, сколько национальной энергетической безопасности и политики экономического развития. Это объясняет высокую вовлечённость в проекты как национального правительства, так и правительств индийских регионов, где строились объекты. Всё это нивелировало риски кооперации и ведения бизнеса для обеих сторон и гарантировало финансово-экономическую базу реализации проектов.

Фокус на стратегических межгосударственных сделках, да ещё и следующих в логике «эффекта колеи», вызывал, однако, естественные ограничения диалога. Ведь речь шла пусть и о крупных, но всё же единичных проектах, которые не могли быть основой для долгосрочного и всестороннего сотрудничества даже в тех отраслях, где они реализовывались. Исчезновение системы госкредита, который использовался в СССР для поддержки контактов, и экономический кризис в России делали торгово-инвестиционную и технологическую экспансию российских корпораций невозможной. Что же

касается Индии и Южной и Юго-Восточной Азии в целом, то на тот момент системный, мощный и платёжеспособный спрос на машиностроительную, в том числе электротехническую, продукцию и услуги почти отсутствовал. То есть ни экспорт, ни формирование производственно-технологических цепочек с участием российских и индийских конгломератов не могли стать драйверами диалога. Собственные же индийские технологические корпорации только формировались и находились на относительно ранних стадиях глобальной рыночной экспансии.

Ситуация усугублялась почти полным отсутствием торгово-экономического взаимодействия на уровне коммерческих технологических предприятий и частного сектора. Особенно это было справедливо для сектора наукоёмких товаров и услуг массового потребления и *B2B*-решений, которые составляют основу мирового технологического рынка и являются ключевой сферой глобальных инвестиций в сфере хай-тек. Конечно, на российском рынке присутствовали индийские поставщики фармпрепаратов, включая *Dr. Reddy's Laboratories*, а в Индии – некоторые российские цифровые сервисы, например, программное обеспечение «Лаборатории Касперского». Но речь шла только о торговых операциях и дистрибуции – этим взаимодействием и ограничивалось.

Опять же, причины очевидны и носили чисто экономический характер. Экономическая ситуация в обеих странах не способствовала развитию отношений. Несмотря на экономический рост 2000-х годов, платёжеспособный спрос на сложные технологические решения был ограничен, выпуск потребительских наукоёмких товаров и услуг в обеих странах также не был развит. На обоих рынках была высока конкуренция западных и азиатских транснациональных корпораций, обладавших к тому же кратно большими ресурсами. Развивавшийся в России и в Индии сектор цифровых услуг внешне свидетельствовал о возможностях синергии, но в реальности почти исключал сотрудничество. Индийская индустрия аутсорсинга бизнес-услуг (*IT-BPM*) ориентировалась на ёмкие западные рынки. Российские потребительские и платформенные решения масштабировались либо в самой России, либо на рынках ближнего зарубежья или же экспортировались в США и ЕС. Взаимная инвестиционная экспансия цифровых корпораций была недоступна как по финансовым соображениям, так и в силу требований к компетенциям. Упрощённо говоря, воспользоваться ресурсом индийских или российских программистов и иных *IT*-специалистов обе стороны не могли: или не хватало денег, или не совпадали задачи.

2. Российский бизнес в Индии после 2000-х: от возрождения к стагнации отношений?

2.1. Российский технологический бизнес в Индии с конца 2000-х годов

Оживление двусторонних связей и попытки экспансии российских компаний на индийский рынок начались в конце 2000-х и набрали силу в 2010-х годах. Свою роль сыграли стабилизация экономики РФ в предшествующее десятилетие и переход к росту на фоне высоких цен на энергоносители и другие минеральные ресурсы. Крупные российские частные компании смогли к этому времени накопить ресурсы развития – в том числе провели технико-технологическую модернизацию бизнеса на основе доступных мировых технологий, начали восстанавливать затраты на НИОКР и перешли к активной международной экспансии. А в стратегических отраслях появились государственные корпорации и укрепились крупные компании с государственным участием. Свою роль сыграл и ускоряющийся рост экономики самой Индии, а также фокус на промышленно-технологическое развитие, особенно при премьер-министре Нарендре Моди.

Базой взаимодействия оставались, как и прежде, инфраструктурные отрасли, хотя состав проектов расширился. Крупнейшим оставался проект АЭС «Куданкулам». Были достигнуты договорённости о строительстве новых энергоблоков (всего планируется шесть). Помимо поставок топлива, проект способствовал расширению сотрудничества и за пределами Индии, в том числе в рамках работ по АЭС «Руппур» в Бангладеш. Российские компании продолжали своё участие в строительстве и модернизации индийских генерирующих мощностей, в частности теплоэлектростанций «Сипат» и «Виндьячал». Активизировались контакты в сфере металлургии, в том числе по обслуживанию объектов, построенных при участии СССР. Началась диверсификация связей, прежде всего за счёт химической промышленности.

Одной из самых значительных сделок стала покупка «Роснефтью» в 2017 году контрольного пакета индийской *Nayara Energy*, позволившая российской стороне получить доступ к НПЗ «Вадианар», разветвлённой сети АЗС, и логистической инфраструктуре. Важным опытом и показателем способности к кооперации стало создание в 2010-х годах совместного предприятия «Сибура» и *Reliance Industries*, благодаря которому был построен завод по производству бутилкаучука.

Наконец, в логике создания условий гарантированного сбыта стало развиваться торговое сотрудничество в сфере обрабатывающей промышленности. Это касается, например, минеральных удобрений, где долгосрочные контракты «ФосАгро» с *Indian Potash Ltd.* обеспечили стабильный экспорт российских удобрений на один из крупнейших мировых рынков. В свою очередь «Алроса», открыв офис в Мумбае, создала стабильный канал продаж алмазного сырья.

Однако в технически более сложных отраслях прорывы были по большей части разовыми, хотя иногда и масштабными. Например, КАМАЗ, запустив сборку грузовиков в Хосуре, постепенно локализовал производство (*KamAZ Vectra*). Настоящим успехом стал выход на индийский рынок российской компании «Световые технологии». Её дочернее предприятие *Lighting Technologies* благодаря грамотной стратегии локализации и развития заняло одно из лидирующих мест на индийском рынке городского, в меньшей мере промышленного освещения с перспективой укрепления позиций в бытовом сегменте. Определённые достижения наблюдались в части кооперации российских и индийских фармацевтических компаний – правда, речь шла скорее об обратной географии кооперации: Индия – Россия.

На новом этапе и направлениях взаимодействия встречаются и камни преткновения. Например, крупный металлургический проект российской «Северстали» и *NMDC* не был реализован из-за проблем с землёй, доступом к руде и с экономической ситуацией на предприятии. Значительные трудности сопровождали EPC-проекты «Силовых машин» и «Технопромэкспорта» по созданию энергетических мощностей для ТЭС «Барх», что привело к задержкам ввода мощностей и судебным спорам. Не было сформировано и планируемое «Силовыми машинами» и индийскими контрагентами совместное предприятие по выпуску электроэнергетического оборудования.

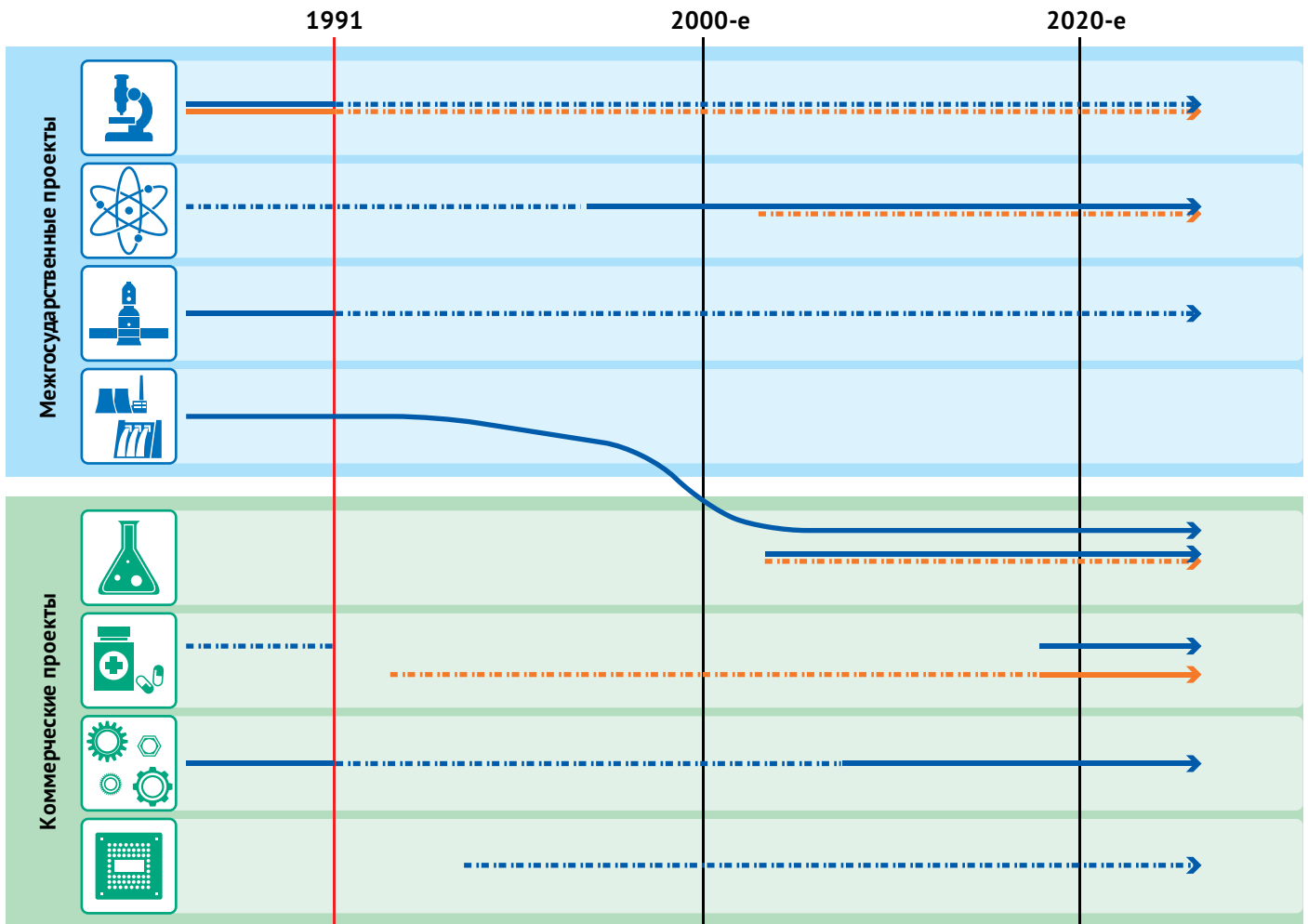
В авиационной отрасли, где, казалось бы, есть прекрасная база сотрудничества благодаря военным контрактам 1990–2000-х годов, также не всегда всё идёт гладко. Один из примеров – отказ от совместной разработки и производства истребителя пятого поколения. Некоторые другие многообещающие направления диалога, в частности касающиеся поставок *SSJ-100*, также не были реализованы.

Отдельно следует сказать об отрасли информационных технологий (*IT*). Российское присутствие в сфере *IT* и кибербезопасности Индии было и остаётся нишевым. Наиболее заметным игроком является *Kaspersky Lab*. Компания в 2010-х годах открыла офис в Мумбае, развила дистрибуцию антивирусных решений и запустила совместные инициативы с индийскими телеком- и *IT*-компаниями. Отдельные российские системные интеграторы и разработчики программного обеспечения предлагали корпоративные решения для финансового сектора, телекоммуникаций и образования. Но массового присутствия российских *IT*-компаний в Индии не сложилось.

Не удалось российскому бизнесу закрепиться и в сфере телекоммуникаций. Попытка АФК «Система» войти в число ведущих провайдеров услуг через своё дочернее предприятие *Sistema Shyam Teleservices* оказалась неудачной. Не помогли ни собственные инвестиции (по ряду оценок, свыше 1 миллиарда долларов), ни создание совместного предприятия с профильной «дочкой» многоотраслевого конгломерата *Reliance* (во второй половине 2010-х именно эта корпорация совершила революцию на рынке мобильной связи Индии). Итогом стало аннулирование лицензии *SST* Верховным судом Индии в 2012 году, после чего АФК «Система» была вынуждена уйти с рынка.

Таким образом, учитывая все успешные начинания, а также пробы и ошибки, можно говорить об эволюции моделей взаимодействия России с Индией. В 1990-е и начале 2000-х годов оно в основном заключалось в поставках оборудования и точечных, пусть и достаточно крупных проектах в авиа- и энергомашиностроении. С середины 2000-х годов, а более интенсивно – с начала 2010-х, началось расширение и постепенная институционализация взаимодействия. Хотя ещё в конце 1990-х появились представительства и дочерние компании российских фирм (например, тех же «Силовых машин»), связанные с дистрибуцией и прочей поддерживающей деятельностью, с середины 2000-х годов этот процесс приобрёл значимый масштаб. В частности, это касалось химической промышленности, *IT* («Лаборатория Касперского», МТС, «Яндекс») и даже банковского сектора (ВТБ, «Сбербанк»).

ИСТОРИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА РОССИИ С ИНДИЕЙ



Российские проекты

- Высокая активность
- - - Умеренная/низкая активность

Индийские проекты

- Высокая активность
- - - Умеренная/низкая активность

Кооперативные усилия / СП

- Высокая активность
- - - Умеренная/низкая активность



Наука

Комплексная долгосрочная программа научно-технического сотрудничества, затем двусторонние грантовые конкурсы



Атомная энергетика

АЭС «Куданкулам», АЭС «Руппур»



Космические проекты

Программа «Интеркосмос», испытания в РФ индийского космического корабля «Гаганьян», подготовка космонавтов



Гидро-и теплоэнергетика

Проекты «Технопромэкспорта» и «Силовых машин»: ГЭС «Тери», ТЭС «Обра» и пр.



Нефтехимия

Инвестиции «Сибура» и «Роснефти»



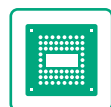
Биофармацевтика

Dr. Reddy и иные индийские фармкомпании в РФ (от дистрибуции до производства и НИОКР), производство вакцин «Спутник» в Индии



Машиностроение, электротехника

Инвестиции «КАМАЗ», «Световых технологий» и пр. в Индию



Цифровые технологии

Выход *Kaspersky* на индийский рынок, попытки локализации МТС и Сбера

В середине 2010-х годов произошёл переход к гринфилд- и портфельным инвестициям в индийские проекты «Сибур» – *Reliance*, «Роснефть» – *Nayara Energy*, МТС (или же предприняты попытки сделать такой шаг – «Силовые машины»). Тем не менее уже на этом этапе ограничения в сотрудничестве стали очевидны. В силу различных причин за пределами отдельных компаний и отраслей, где Россия имела естественные глобально значимые конкурентные преимущества, расширения и углубления сотрудничества не произошло. Причём наиболее печальная ситуация сложилась в наукоёмких отраслях.

2.2. 2020-е: эра надежд и реальность

2020–2021 годы обозначили, казалось бы, подъём в двусторонних отношениях. Одним из направлений прорыва могла бы стать биофармацевтика. Разработка российских вакцин «Спутник V» и «Спутник Лайт» напомнила о России как о значимом игроке на рынке вакцин и лекарственных препаратов. Несмотря на «вакцинные войны», проблемы с доказательной базой и выпуском, более семидесяти стран зарегистрировали российские вакцины, а применялась она в 45 государствах.

Традиционное ограничение российской биофармы – недостаточный потенциал производственных мощностей – определял высокий потенциал международной кооперации. И здесь Индия выступала наиболее логичным и органичным партнёром: **во-первых**, у России и Индии длительная история взаимодействия в сфере вакцин ещё с эпохи СССР; **во-вторых**, индийская сторона – в отличие от КНР и иных стран-разработчиков вакцин – в меньшей мере склонна к вакцинному протекционизму или ограничительным действиям против третьих сторон. Помимо трезвого расчёта на рост выпуска и экспортных доходов, свою роль явно играли и социальные соображения – надёжное обеспечение вакцинами собственного населения.

России и Индии удалось создать эффективный механизм кооперации. Индийские компании наладили массовое лицензионное производство российских вакцин силами ведущего индийского производителя вакцин – Института сыворотки крови Индии – и других крупных и средних игроков, включая *Gland Pharma*, *Morepen Laboratories*, *Hetero Biopharma*, *Virchow Biotech*, *Panacea Biotec* и прочие.

Новый импульс отношениям, казалось бы, придала российская специальная военная операция (СВО) и вызванные ей международные процессы. **Во-первых**, потребность в параллельном импорте, замещении поставок технологических товаров из недружественных России западных стран и сопутствующие задачи создавали реальную почву для сотрудничества. Это касалось широчайшей номенклатуры продуктов – от потребительской электроники (выпуск которой постоянно растёт в Индии с середины 2010-х годов) до некоторых комплектующих для машин и оборудования. **Во-вторых**, рост поставок российской нефти в Индию и резко усилившийся дисбаланс экспорта, включая проблему и так называемых «зависших рупий», формально создавали финансово-экономическую основу для расширения диалога. Отдельным фактором стал бурный рост венчурного рынка Индии с конца 2010-х годов, что повышало ценность индийского рынка для российских малых и средних технологических предприятий и предпринимателей, особенно в условиях стагнации отечественного рынка венчурных инвестиций, стремления к расширению рынков присутствия и процессов релокации.

В реальности, однако, ни одно из указанных направлений не привело к углублению и интенсификации диалога. Сколько-нибудь заметные последствия СВО для двусторонних отношений заметны только в биофармацевтическом секторе, и то лишь по линии экспансии крупного индийского бизнеса в Россию, но не встречного движения – например по модели лицензирования или продажи российских формул для индийских производителей. Иными словами, российское присутствие стабилизировалось на уже апробированных траекториях, а «эффект колеи» продолжил оказывать своё действие даже в новых условиях.

Ситуация внешне объяснима и предсказуема для крупных компаний. В условиях западных санкций, оказавшись в ситуации финансового цейтнота из-за отключения России от системы *SWIFT*, эти компании спешно перестраивали логистические цепочки, тратили существенные ресурсы для компенсации провалов импорта важных западных технических комплектующих, товаров и услуг. Всё это подталкивало их скорее к диалогу с КНР, нежели с Индией, где многие процессы надо было выстраивать с нуля.

Единственным, хотя и очень крупным, исключением из этого правила стала победа «Трансмашхолдинга» на поставку и долгосрочное обслуживание 120 электропоездов для Индийских железных дорог по итогам тендера

в 2023 году. Создано совместное предприятие с индийской *RVNL* (компания *Kinet Railway Solutions Limited*). Предприятие разрабатывает новые технологии, развивает инжиниринговый центр в Хайдерабаде, инвестирует в создание машиностроительных мощностей. Судя по имеющимся заявлениям, помимо поставок железнодорожной техники Индийским железным дорогам, у предприятия есть возможность экспорта в третьи страны, включая саму Россию. Но и данный контракт вряд ли является прорывом: это лишь новый шаг в развитии диалога, за которым стоят годы кропотливой работы.

Средние и малые компании и предприниматели также не добились существенного успеха. Справедливо это даже для среднетехнологичных предприятий, то есть с занятостью от 250 до около 1 или 2 тысяч человек.

Спустя три года после начала СВО, несмотря на большое число бизнес-миссий, другие усилия по укреплению диалога и процессы релокации, на индийском рынке присутствует мизерное – до нескольких десятков – число российских технологических малых и средних предприятий. Даже со скидкой на геополитические факторы можно с уверенностью говорить о том, что ограничения технологического сотрудничества связаны не только с шоковым влиянием СВО. Налицо ряд системных проблем в российско-индийском технологическом диалоге.

2.3. Российский бизнес: причины успеха и неудач в Индии

Суммируя рассмотренные в предшествующих разделах соображения и результаты экспертных интервью, можно выявить ряд факторов, способствующих успеху, а также обуславливающих неудачи российских предприятий – и России в целом – на индийском рынке.

Факторы, способствующие успеху

1) Успешная кооперация, как уже отмечалось, оказывается возможной там, где у России есть реальные **конкурентные преимущества**. Например, если говорить о нефтехимии и удобрениях, то здесь доступ к национальным минеральным ресурсам обеспечивали российским компаниям и ценовые преимущества, и возможности развития бизнес-процессов, и значительный опыт работы на мировых рынках. В энергетическом и транспортном машиностроении российские компании также накопили значительный потенциал.

2) Продолжительность взаимодействия – это и исторически сложившиеся связи, и репутация, и мощные технические системы, эксплуатация и обслуживание которых создают естественные мосты между контрагентами из двух стран.

3) Не менее важно совпадение возможностей и интересов российских предприятий с национальными и реальными рыночными приоритетами самой Индии (пример – программа *Make in India*), причём в тех сферах, где международная кооперация не просто не противоречит фокусу Нью-Дели на технологический суверенитет, но является условием его формирования на перспективу. Например, даже не говоря об оборонно-промышленном комплексе, развитие энергетики и железнодорожного транспорта является безусловной базой экономического роста и пользуется заслуженным вниманием государства и на национальном, и на региональном уровнях. Дело не в «уникальности» российских технологий, а в системном интересе Индии к развитию соответствующих секторов экономики на основе лучших доступных решений. В тех же сегментах машиностроения успешную конкуренцию российским гигантам составляют *Siemens, Alstom* и другие мировые корпорации. Размер и потребности развития индийского рынка на фоне вполне рационального стремления сохранить независимость от отдельных поставщиков и обеспечить соблюдение требований по локализации и цене открывают нишу и для россиян.

4) Наличие грамотного местного партнёра – это может быть предприятие и/или конкретное лицо (например, топ-менеджер). Благодаря партнёру российские предприятия и предприниматели не только получают ценную рыночную информацию (далеко не всегда её предоставляют консультанты или бизнес-девелопмент), но и снижают транзакционные издержки и устраняют информационную асимметрию. Партнёр выступает и как консультант, и как «переводчик» деловой культуры. Он обеспечивает постановку необходимых бизнес-процессов – вплоть до найма и управления кадрами, поскольку все вопросы, связанные с персоналом, отличаются (и порой весьма значительно) от привычных для россиян паттернов. «Хиндизация» управления и собственности в этом смысле – это не только требование регуляторов (например, для получения госсубсидий и контрактов), но и вполне рациональное рыночное поведение.

5) Определённую роль играют кадровые взаимосвязи и историческая память. Среди элитариев, технических специалистов и даже экспертов жива память об активном диалоге СССР/России и Индии в сфере промышленности,

здравоохранения, международной политики. Кто-то из индийских специалистов получал образование в СССР и России или, по крайней мере, бывал здесь и хорошо представляет её потенциал. Это – естественная база кооперации, которая, однако, требует постоянной актуализации и со временем может постепенно ослабевать.

Факторы, обуславливающие неудачи

И всё же факторов, ограничивающих российское присутствие на индийском технологическом рынке, значительно больше. Условно их можно разделить на системные, общеэкономические, рыночные и бизнес-факторы.

Не будем подробно останавливаться на принципиально значимых, но очевидных обстоятельствах – это и «упущенное десятилетие» 1990-х, которое ослабило российских промышленных гигантов и определило более низкие стартовые позиции для IT-корпораций и других компаний – технологических лидеров; и высокая сложность и затратность логистических процессов – даже с учётом постепенной нормализации работы транспортного коридора «Север – Юг» и отработки маршрута Мумбаи – Владивосток; и западные санкции, в том числе в части финансовых транзакций.

Как ни парадоксально, одной из главных причин ограниченного российского присутствия на индийском рынке являются, **с одной стороны, сходство, а с другой – различия в технологических приоритетах.**

Многие общенациональные приоритеты у России и Индии в целом совпадают. В основном это касается базовых направлений, например искусственного интеллекта, микроэлектроники, космических технологий. Однако ни Россия, ни Индия не готовы к глубокой кооперации в этих сферах, включая совместные разработки. Обе страны де-факто делают акцент на технологическом суверенитете и собственном лидерстве и рассматривают партнёра скорее как донора ресурсов, технологий и/или как потенциальный рынок.

Безусловно, взаимодействие есть, но в очень выборочных сегментах. Например, с 2010 года Россия и Индия развивали сотрудничество по программе индийских пилотируемых космических миссий. В России проводились испытания индийского корабля «Гаганьян», индийские космонавты (виоманавты) проходили подготовку в Центре подготовки космонавтов им. Гагарина. Однако на этом кооперация и закончилась.

Подобные «откаты» свойственны не только государственному сектору, но и крупным бизнес-конгломератам. Даже несмотря на включённость последних в реализацию национальных технологических программ, крупные российские и индийские компании недостаточно сильны, чтобы делиться лидерством.

Реальный научный и технологический потенциал сторон также имеет значение. И Россия, и Индия, например, заинтересованы в развитии своего сектора микроэлектроники и электронной техники. Тем не менее у обеих стран на данный момент отсутствует собственный потенциал реализации этих амбиций за пределами отдельных проектов. Что априори повышает ценность других внешних партнёров.

Особый акцент следует сделать на том, что для Индии высокоприоритетна **локализация производств и технологий**. Помимо соображений технологического суверенитета и развития, в том числе импортозамещения, есть ещё важный социальный фактор – рост занятости критически значим для страны с более чем 1,5-миллиардным населением и низким уровнем жизни. Это, в свою очередь, определяет двойную **актуальность прямых инвестиций**, которые в классической обрабатывающей промышленности и в IT-сфере предполагают существенные объёмы капитала, мощные организационные и иные сопутствующие затраты. Оба фактора оказываются естественным барьером на пути даже крупных российских компаний, тем более учитывая вызовы, связанные с трансфером технологий, или опасения утраты интеллектуальной собственности.

Для обеих стран актуальна **проблема доступа к капиталу**, особенно к так называемым длинным деньгам (долгосрочные кредиты с разумной процентной ставкой). Общая дороговизна заёмных средств, а для малых и средних предприятий – ещё и сложность их получения, приводят к двум предсказуемым эффектам. Для крупного российского бизнеса по-настоящему большие проекты возможны при наличии госконтрактов и/или межгосударственных кредитов, которые, очевидно, применимы лишь для стратегических отраслей (ядерная, оборонные и двойные технологии и прочие). Малые и средние предприятия могут развиваться только за счёт накоплений самих предпринимателей либо из операционной прибыли, к тому же без возможности продолжительного «бизнес-эксперимента» в Индии, что автоматически ограничивает потенциал их экспансии на индийском рынке.

В плане кредитования ситуация частично могла бы быть решена за счёт работы «Сбербанка» и ВТБ в Индии, которые достаточно успешно обеспечивают расчётно-кредитное сопровождение двусторонних сделок и поддерживают функции бизнес-девелопмента. Но в силу масштаба операций и возможностей этих структур в Индии на данный момент говорить о российских банках как системном ресурсе бизнес-диалога, особенно в технологической сфере, преждевременно.

Важный системный фактор, являющийся ограничителем для российских компаний, – это **высокая специфика индийского рынка**: от паттернов потребления и до климата (например, высокая влажность влияет на требования к коррозионной стойкости товаров, узлов и деталей). Индийский потребительский и *B2B*-рынки очень чувствительны к уровню цен, что вынуждает предприятия реализовывать агрессивную ценовую политику. На фоне пониженной маржинальности бизнеса и продолжительного выхода на прибыль для российских предпринимателей и предприятий это оказывается серьёзной проблемой. Спрос на технически сложные товары и услуги не всегда значим – для индийцев характерно «статусное» потребление, что предполагает ценность бренда, а для индийских компаний – глобальную репутацию поставщика.

Кроме того, **конкуренция** очень высока. На индийском рынке присутствуют все мировые производители, активно растёт и собственный индийский бизнес – как крупный, так и малый и средний. Особенно это проявляется в *IT*-секторе. Попытки формирования успешных сервисов-агрегаторов (платформ), экспорта массовых потребительских цифровых сервисов и решений становятся для российского бизнеса проблемой. Часть индийского интернет-рынка уже плотно занята американскими компаниями, другая – развивается благодаря собственным компаниям и/или в логике цифрового суверенитета. При этом конкурентные преимущества российских компаний в этой сфере не столь очевидны по сравнению с другими доступными решениями и не всегда отвечают реальным рыночным требованиям к инклюзивности (дешевизне и простоте).

Можно выделить целую подгруппу политических, юридических и технических факторов. Они охватывают широкий спектр вопросов: от доступности и качества инфраструктурных услуг и до волатильности регулирования, включая земельные вопросы, изменения

законодательства, продолжительность судопроизводства и так далее. Нередко именно из-за них срываются, казалось бы, гарантированные и взаимовыгодные проекты.

К системным факторам относятся и так называемые **санкции**, в том числе вторичные. Для крупных индийских предприятий опасения, связанные с рестрикциями и/или репутационным ущербом из-за работы с российскими контрагентами, весьма актуальны. Особенно это важно для индийских конгломератов с крупным экспортом и активами в США и ЕС и/или для их владельцев, имеющих родственные связи с западными элитными группами, включая натурализованных индийцев.

За пределами системных факторов ключевые проблемы связаны с **деловой культурой и организацией бизнеса**. Именно индийская деловая культура, культура ведения бизнеса, наиболее часто определяется российскими предпринимателями и менеджерами как препятствие в реализации конкретных проектов. Чаще всего россияне отмечают длительность и цикличность переговорного процесса, важность углубления личностных контактов в процессе диалога, что не всегда психологически комфортно.

Однако и на стороне россиян немало культурных факторов, мешающих им реализовывать успешные бизнес-стратегии. Например, это переоценка уникальности и качества российских технологий и вера в их универсальность, то есть отсутствие необходимости глубокой «хиндизации». Или экстраполяция реалий российского и европейского рынков на Индию, плохое знание страны и её реалий, отсутствие понимания необходимости тщательного изучения рынка. При отсутствии учёта рисков и вызовов всё это приводит к завышенным ожиданиям относительно спроса, ошибочной оценке сроков реализации каждого из этапов создания бизнеса, а также к недоинвестированию в адаптацию продукта и бизнес-модели.

Кроме того, российских бизнесменов отличает **краткосрочный и редуционистский подход** – стремление свести всю кооперацию к чисто торговым операциям. Теоретически это должно существенно снизить риски и максимизировать доходы, но в реальности приводит к жёсткому столкновению с реальностью: мощной конкуренции, невозможности быстро решить все вопросы по принципу «продал и забыл» и, главное, неприемлемости такой модели для индийских контрагентов. Играет роль и отсутствие готовности к длительному и глубокому диалогу и локализации во всех смыслах этого слова, то есть неготовность «жить в Индии» ради бизнеса.

Многие культурные нестыковки ведут и к чисто организационным ошибкам. Например, удалённое создание и управление бизнесом в индийских реалиях попросту невозможны. Также обречены на провал попытки малых и средних предпринимателей формировать «русский» бизнес в Индии без его «хиндизации», от партнёров до ведения дел.

3. Индийские технологические игроки и Россия

После 1991 года индийские компании заходили в Россию постепенно и осторожно. За пределами инвестиций в нефтяной сектор наиболее устойчивые позиции были достигнуты в биофармацевтике, где индийские компании сумели стать значимыми игроками и даже сформировать российские цепочки создания стоимости. В 1990-е на российском рынке появились *Sun Pharma, Ranbaxy, Dr. Reddy's Laboratories* и другие крупные частные индийские предприятия. Они построили сбытовые сети, открыли представительства и наладили регулярные поставки дженериков и безрецептурных препаратов. Постепенно сотрудничество углублялось.

Тогда же, в 1990-е годы, попытка *Dr. Reddy's* закрепиться на российском рынке через совместное предприятие закончилась выходом компании из проекта из-за финансовых и управленческих проблем. Но, как и в случае с российским бизнесом в Индии, в 2010-е годы ситуация изменилась. Было локализовано производство ряда препаратов, что облегчило доступ к госзакупкам в РФ и снизило барьеры индийского импорта. Начался и технологический диалог – в частности в 2019 году «Фармасинтез» и *Emcure Pharmaceuticals* подписали соглашение о передаче технологий.

Отдельно следует сказать о биофармакомпаниях, созданных индийцами в России. Это уже упомянутый «Фармасинтез», «Русбиофарм» («ПСК Фарма») и группа компаний «Эдвансд». Эти компании работают и как инвесторы, и как производители фармапродукции (включая активные фармацевтические субстанции), и как разработчики новых лекарственных средств. Будучи де-юре и де-факто российскими компаниями, интегрированными в том числе в систему господдержки отрасли, они являются элементом двусторонних торгово-экономических и технологических связей.

В отличие от общего фона российско-индийских отношений, диалог в биофармацевтической сфере пережил подъём не только в 2020–2021 годах (выше мы писали о вакцинах против *COVID-19*), но и после 2022 года. Задачи замены западных поставщиков на отечественном рынке и развития отечественной продукции мотивировали российское руководство обратить внимание в том числе на индийских партнёров. Масштабный фармасектор Индии, имеющий значительный опыт работы на мировых рынках, включая исполнение необходимых требований, стандартов и сертификации, обладал необходимыми ресурсами и технологиями для выполнения новых задач.

Индия стала крупнейшим поставщиком дженериков и фармацевтических субстанций в Россию. Всё более активно обсуждается локализация производств по линии среднеторговых индийских компаний. В 2024–2025 годах индийская *Cadila Pharmaceuticals* заявила о намерении совместно с Российским фондом прикладных инвестиций (РФПИ) вложить 10 миллиардов рублей в строительство комплекса по производству инъекционных препаратов и фармобъектов. В рамках партнёрства с РФПИ производственные планы представили *Safecor Lifesciences* и *Anicare Bio Science*. А в 2025 году планы создания новых производств обнародовали руководство Калужской области, «Фармасинтез» и *BDR Pharmaceuticals*. Хотя реализация этих проектов и, соответственно, оценка глубины диалога остаётся делом будущего, Индия уже стала лидером среди стран-инвесторов в российскую фарминдустрию и одним из крупнейших иностранных инвесторов в целом.

Что касается сферы *IT*, то присутствие индийских компаний на российском рынке было и остаётся ограниченным. *Tata Consultancy Services (TCS)* поддерживала московский офис и выполняла интеграционные проекты для российских банков и нефтегазовых компаний (*SAP*, автоматизация процессов). *Infosys*, *Wipro* и *HCL* работали с российскими клиентами преимущественно в формате удалённой разработки и аутсорсинга, не создавая значительных локальных команд. В телекоммуникациях индийские операторы и вендоры не получили заметного присутствия. Проекты ограничивались разовыми поставками оборудования (например, оптических решений *Tejas Networks*) и участием в отдельных тендерах. Сам рынок при этом оставался под полным контролем крупных международных и российских игроков. А с началом СВО и эти направления взаимодействия были практически полностью свёрнуты.

Появлялись инициативы и в других технически сложных отраслях, но они так и не были реализованы. В частности, планы *Tata* и *Mahindra* по глубокой

локализации производства автомобилей в России ограничились пилотными сборочными партиями и не привели к созданию крупных заводов. Возможно, ситуация изменится к концу 2020-х – началу 2030-х годов, однако ориентация на другие ёмкие развивающиеся рынки и тесные связи Индии с западными странами делают подобное предположение сомнительным.

Ограничения, связанные с реализацией индийских бизнес-проектов в РФ, близки к аналогичным проблемам россиян в Индии. Это и высокие регуляторные и валютные риски, сложность процедур локализации, до 2022 года – конкуренция и с российскими, и с западными компаниями. После 2014-го и особенно 2022 года к этому списку добавились угроза западных санкций и проблемы макроэкономической нестабильности. Единственным исключением является биофармасектор – как за счёт фактического исключения сектора здравоохранения из санкционных и иных ограничительных режимов, введённых странами Запада против РФ, так и благодаря господдержке со стороны российских властей.

Свою роль в большинстве случаев играет и скромный объём российского рынка – он меньше не только рынков Северной Америки, Европы и Японии, но и – по многим показателям – рынков Южной и Юго-Восточной Азии. Тем более что за пределами биофармы присутствие здесь индийских компаний априори может быть только нишевым.

Заключение

История российско-индийского технологического взаимодействия показывает устойчивость модели кооперации, сложившейся к середине 2000-х годов. Сотрудничество концентрируется вокруг крупных межгосударственных мегапроектов и ограниченного числа крупных же корпораций в традиционных технологических отраслях. Обязательные условия для сотрудничества:

- наличие **государственной поддержки** в той или иной её форме – от госкредитов до участия правительства штатов в качестве заказчиков/соинвесторов;
- **длинные инвестиционные и технологические циклы;**

- отрасли, где у России уже есть **конкурентные преимущества**, то есть перспективные, но на данный момент лишь формирующиеся сектора прорыва менее актуальны для индийских партнёров, которые сосредоточены на получении лучших доступных технологий здесь и сейчас;
- **стратегичность:**
 - нацеленность на задачи Индии, имеющие общенациональное значение и не противоречащие усилению индийских игроков;
 - вписанность в систему фактических приоритетов Индии, включая *Make in India*, в том числе соответствие целям промышленно-технологического развития (локализация, трансфер технологий, привлечение местных подрядчиков и прочее) и задачам обеспечения занятости.

Масштаб таких бизнес-проектов, участие государства и «эффект колеи» позволяют нивелировать как ситуативные, так и системные (экономические, регуляторные, рыночные, культурные) риски и воспроизводить диалог. Это не означает, что за пределами уже сложившихся направлений технологического сотрудничества новых возможностей нет. Скорее они появляются прежде всего там, где удовлетворяется как минимум большая часть вышеуказанных требований. В частности, недавний «прорыв» ТМХ (российский производитель рельсовой техники) на рынок транспортного машиностроения Индии не просто не противоречит, но подтверждает эту логику.

По тем же причинам ограниченный успех сопутствует попыткам расширить диалог за счёт частного бизнеса в тех секторах, которые не удовлетворяют данным требованиям. Особенно это актуально для секторов на *B2C*- и *B2B*-решений, где доминируют чисто рыночные отношения. И это справедливо не только для малых и средних технологических предприятий, но и для крупных компаний.

Причины подобной асимметрии связаны прежде всего с объективными вызовами двустороннего диалога: институциональными, финансово-экономическими, рыночными и культурными – в том числе в части стратегической культуры российских предприятий. Но не стоит сбрасывать со счетов и чисто научно-технологические факторы. Несмотря на наличие большого числа перспективных заделов, российские предприятия обычно не готовы здесь и сейчас предложить готовые к масштабированию глобально конкурентоспособные решения или же их технологии вполне сопоставимы

с западными или китайскими. Собственных финансовых, компетенционных и иных ресурсов для их доработки обычно не хватает. А надежды на то, что индийский рынок «заплатит» за уникальность и за «будущий успех» да ещё и без локализации технологий, малы.

Для индийского бизнеса ограничителями выхода на российский рынок и технологического партнёрства с РФ служат три группы факторов:

- чисто рыночные соображения (небольшой объём рынка, конкуренция с сильными российскими, китайскими и иными игроками и прочее);
- классические российские вызовы, во многом совпадающие с проблемами самой Индии (например, институты, продолжительное время для вхождения на рынок, макроэкономические риски, культурные отличия);
- с 2022 года – так называемые санкции Запада и опасения репутационного и коммерческого ущерба для бизнеса в западных странах в случае ведения бизнеса с РФ.

Особая ситуация сложилась лишь в биофармацевтике. Индийские предприятия и отдельные предприниматели смогли закрепиться здесь ещё в 1990-е – 2000-е годы. А ослабление позиций западных игроков на российских рынках в условиях СВО приводит к их исторической трансформации от поставщиков дженериков / биосимиляров и «выборочных» производителей к роли по-настоящему системных игроков.






Несмотря на масштаб и сложность проблем, вряд ли можно считать их полностью непреодолимыми. Как представляется, главным на данный момент является систематизация и рационализация двустороннего взаимодействия, в частности с помощью:

- господдержки механизмов торгово-экономического и технологического диалога – с учётом реальных интересов обеих сторон, а не фантазных представлений о приоритетах и интересах (речь идёт, например, о развитии инвестиционной компоненты);
- экспертной и культуртрегерской работы с российскими и индийскими предприятиями;
- решения сопутствующих технических, финансовых и бизнес-вопросов.

Хотелось бы указать на желательность формирования двусторонних крупных технологических проектов или программ с участием вузов, НИИ, крупных компаний, малых и средних предприятий по направлениям реальных приоритетов (биофармацевтика, кибербезопасность, «чистая» энергетика и транспорт, космос, энергетическое машиностроение нового поколения и прочие), но обязательно с научно-образовательной функцией. Подобные системные решения при условии нормального и долгосрочного ресурсного обеспечения могли бы проложить мост к технологическому сотрудничеству в 2030-х годах.

Для углубления взаимодействия важны не абстрактные политические декларации или номинальные мероприятия (заседания, комиссии, конференции, бизнес-миссии), а системная работа с институциональной архитектурой, вплоть до расчётных механизмов и платформ коммуникации.

Стоит подумать и о развитии экспертных ресурсов, включая специализированную аналитику и образовательные продукты. Как показало наше исследование, значительная часть проблем России и Индии связана не только с объективными проблемами, но и с банальным незнанием и непониманием контрагентов, а также отсутствием попыток поддержки настоящего, системного диалога. Без этого даже благоприятная внешняя конъюнктура и рост взаимного интереса не будут автоматически конвертироваться в устойчивые технологические проекты и процессы.

-  Valdai_Club
-  valdaiclub
-  valdaiclub
-  valdaiclubcom
-  Международный
дискуссионный
клуб «Валдай»
admin@valdaiclub.com



СОВЕТ ПО ВНЕШНЕЙ
И ОБОРОННОЙ ПОЛИТИКЕ



РСМД
Российский совет
по международным
делам



МГИМО
УНИВЕРСИТЕТ



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ