

# Ближний Восток — это для терпеливых

08.10.2025

ИНТЕРВЬЮ

MENA

## Досье

**Рохит Сингхал** — основатель Masin (со штаб-квартирой в Дубае) более чем с 26-летним опытом работы в международном консультировании, управлении проектами и разрешении споров в строительной и нефтегазовой отраслях. До создания Masin занимал пост генерального директора крупного EPC-подрядчика с оборотом \$1 млрд, руководя реализацией мегапроектов на Ближнем Востоке, в Азии и странах СНГ. Работал в компании Shell, где курировал управление проектами по строительству перерабатывающих заводов, терминалов СПГ и другой масштабной инфраструктуры. Начинал карьеру в инжиниринговой компании Engineers India Limited, отвечая за проектирование и инжиниринг нефтегазовых установок.

Обладает обширным опытом в арбитраже: выступил ведущим экспертом более чем в 60 разбирательствах.

Входит в Топ-10 специалистов по разрешению споров в регионе MENA, по версии Construction Week Magazine. Включен в престижный рейтинг WWL 2023 и удостоен награды «Outstanding Expert of the Year 2019».



*У россиян Ближний Восток с детства ассоциируется со сказками о хитрых купцах, шумных базарах и мечетях. С какими же вызовами сталкивается современный бизнесмен, решившийся наладить деловые связи на Востоке или открыть бизнес в одной из стран региона? Об этом мы поговорили с Рохитом Сингхалом, основателем международной группы Masin,*

*специализирующейся на экспертной поддержке сложных арбитражных споров в строительстве и инженерии. По словам господина Сингхала, ключ к успеху здесь — не безупречный контракт, а терпение, уважение и умение выстраивать личные отношения.*

**- С какими вызовами сталкивается современный бизнесмен, решившийся наладить деловые связи на Востоке или открыть бизнес в одной из стран этого региона?**

- Первое и, пожалуй, главное — отказаться от стереотипов. Сегодняшняя реальность Ближнего Востока — это уникальный сплав многовековых традиций с самыми амбициозными футуристическими проектами в мире, и ключевые вызовы лежат именно на стыке такого контраста. Если выделять самое важное, я бы назвал несколько моментов. Во-первых, на Востоке другой ритм ведения бизнеса. Здесь решения редко принимаются в спешке. Личное доверие и репутация значат куда больше, чем идеально составленный контракт. Нужно терпеливо инвестировать время в построение отношений. Во-вторых, не стоит воспринимать регион как нечто единое. Каждая страна — свой мир со сложными законами и порой непрозрачными процедурами. То, что сработало в Дубае, почти наверняка не подойдет для Эр-Рияда или Дохи. И в-третьих, критически важен выбор партнера. Наличие местного спонсора или партнера — не просто формальность. Отношения, выстроенные по принципу «заплатил и забыл», обречены.

Нужно искать партнера, совпадающего с вами в ценностях и долгосрочном видении.

К этому добавлю финансовые нюансы: цикл платежей может быть очень длинным, а риски в контрактах часто бывают распределены не в вашу пользу. Нужно быть готовым к давлению на денежные потоки и очень тщательно все просчитывать. И, конечно, важен кадровый вопрос. Политика локализации, будь то саудизация или оманизация, — это данность. Бизнес должен иметь четкую стратегию обучения и интеграции местных талантов.

Итак, успех здесь зависит от умения балансировать: с глубочайшим уважением относиться к традициям и в то же время соответствовать высочайшим международным стандартам в

технологиях и качестве. Если вам хватит терпения, последовательности и искреннего уважения, регион откроет для вас возможности, которых вы не найдете больше нигде в мире.

#### **Досье**

**Рохит Сингхал** — основатель Masin (со штаб-квартирой в Дубае) более чем с 26-летним опытом работы в международном консультировании, управлении проектами и разрешении споров в строительной и нефтегазовой отраслях. До создания Masin занимал пост генерального директора крупного EPC-подрядчика с оборотом \$1 млрд, руководя реализацией мегапроектов на Ближнем Востоке, в Азии и странах СНГ. Работал в компании Shell, где курировал управление проектами по строительству перерабатывающих заводов, терминалов СПГ и другой масштабной инфраструктуры. Начиная карьеру в инжиниринговой компании Engineers India Limited, отвечая за проектирование и инжиниринг нефтегазовых установок.

Обладает обширным опытом в арбитраже: выступил ведущим экспертом более чем в 60 разбирательствах. Входит в Топ-10 специалистов по разрешению споров в регионе MENA, по версии Construction Week Magazine. Включен в престижный рейтинг WWL 2023 и удостоен награды «Outstanding Expert of the Year 2019».

#### **– С какими самыми сложными коммерческими проблемами сталкиваются иностранные компании в регионе?**

– На практике основные сложности сосредоточены в двух областях: распределения рисков и реализации договоренностей.

В соответствии с контрактами основные риски возлагаются в основном на подрядчика. Например, мы регулярно видим условие, когда платеж поставлен в зависимость от того, получил ли заказчик финансирование от своего банка или оплату от конечного клиента. Это создает серьезную нагрузку для иностранных компаний, особенно средних, и может

оказаться критичным для бизнеса. Другая частая проблема — практическая реализация прав по договору. Даже при четко составленном контракте процесс взыскания через местные суды или арбитраж бывает длительным. Я не раз сталкивался с ситуациями, когда качественно выполненная работа месяцами не оплачивалась из-за затянувшегося согласования на стороне заказчика.

Усвоенный мною урок заключается в том, что надо с самого начала активно инвестировать в переговоры по контракту.

Настаивайте на четком распределении этапов, защищайте свое право на промежуточные платежи и убедитесь, что в контракте есть работоспособная оговорка по поводу разрешения споров. Но главное — поддерживать прочные отношения с клиентом. В этом регионе добрая воля и взаимное доверие часто решают проблемы эффективнее любых юридических механизмов.

### **– Какие, по Вашему мнению, личностные качества важны для успешной работы на Ближнем Востоке?**

– Основа основ — способность выстраивать доверительные отношения. Здесь личные контакты, репутация и безупречное выполнение обязательств значат неизмеримо больше, чем агрессивные продажи или привлекательная цена. Инвестируйте во взаимоотношения: не просто приезжайте на встречу, а искренне интересуйтесь партнерами, уважайте ритм их жизни и принятия решений. Терпение здесь — не просто добродетель, а стратегическая необходимость.

Создавайте сбалансированную команду: обязательно нанимайте местных талантливых специалистов, понимающих контекст, и объединяйте их с носителями передовых международных технологий и стандартов.

Для формирования репутации лучшей стратегией будет качественное и своевременное исполнение контрактов. В решении коммерческих вопросов проявляйте гибкость. Не

пытайтесь слепо переносить западные или российские бизнес-модели, адаптируйтесь под местные реалии: предлагайте гибкие схемы распределения рисков, рассматривайте поэтапную оплату — покажите, что вы понимаете специфику ведения дел.

Изучайте культурный код. Будьте не просто культурно подкованным, а искренне интересуйтесь местными обычаями, деловым этикетом и национальными приоритетами. Такое знание открывает двери.

Ближний Восток не прощает сиюминутной тактики. Этот рынок щедро вознаграждает тех, кто в течение долгих лет демонстрирует надежность, становится его частью, а не временным гостем.

**– Можете ли Вы привести пример влияния культурных особенностей на разрешение сложной деловой ситуации?**

– Самый показательный пример из моей практики — это когда многомиллионный спор разрешался не в зале заседаний, а за обеденным столом. В отличие от Запада, где конфликты решаются строго по пунктам контракта, на Ближнем Востоке я не раз видел, как прорыв в переговорах происходил благодаря доверию, возникшему в ходе совместной трапезы, когда стороны в неформальной обстановке вели по-настоящему открытый диалог. Удивительно, но такие встречи помогали урегулировать споры, которые в формальном процессе могли бы длиться годами и обойтись в миллионы долларов. В данном регионе личные отношения и уважение могут достичь того, что не под силу даже самому безупречному контракту.

**– Какая ошибка европейских или российских компаний в регионе оказывается самой фатальной?**

– Самое разрушительное — относиться к рынку как к чисто транзакционному. Компании приезжают с блестящими техническими решениями, идеальными контрактами, но совершенно недооценивают важность человеческих отношений. Если руководитель на

первой же встрече требует быстрого решения или сразу переходит к цифрам, минуя этап личного общения, в странах Залива это воспринимается как неуважение. Потом исправить созданное впечатление уже практически невозможно.

Другой пример — пренебрежительное отношение к традициям, будь то отказ от приглашения разделить кофе или трапезу или проявление нетерпеливости, когда график меняется из-за времени молитвы. Эти небольшие сигналы могут перечеркнуть месяцы усилий.

Если сформулировать кратко: техническое превосходство дает вам право войти в дверь, но остаться в комнате позволяет только куль- турная чуткость. Доверие здесь рождается не в залах заседаний, а за чашкой кофе, в ходе искреннего диалога.

**– Расскажите, пожалуйста, о Вашем профессиональном пути и создании MASIN.**

– По образованию я инженер, свою карьеру начинал с управления крупными EPC-проектами в нефтегазовой отрасли и тяжелом машиностроении — работал в Юго-Восточной Азии, Европе и на Ближнем Востоке. Спустя почти 20 лет работы по найму я решил основать собственную фирму, предоставляющую услуги независимых экспертов по анализу задержек, расчету убытков и решению технических вопросов для арбитражных разбирательств.

После многих лет управления проектами я понял, что навыки, используемые мной для исправления ситуации и реализации сложных работ, — идеальная основа для экспертной работы. Проще говоря, я научился анализировать, что пошло не так и почему. Для той и другой работы требуются глубокие технические знания, системное мышление, соблюдение графика и стоимости работ, способности упрощать сложное и завоевывать авторитет у заинтересованных сторон. В операционной деятельности, чтобы добиться результата, принимать решения часто приходится в условиях неопределенности. Занимаясь экспертной работой, нужно оставаться абсолютно нейтральным, выстраивать аргументы на документально подтвержденных фактах и использовать методологию, которая выдержит

самую пристрастную проверку в ходе перекрестных допросов.

Сегодня Masin — международная компания (входит в Топ-6 мировых экспертных компаний согласно рейтингу GAR 100), объединяющая более 200 экспертов в 12 странах. Мы представили заключения более чем по 200 спорам в ведущих мировых арбитражах. Наши эксперты признаны лидерами в области анализа задержек, расчета убытков и технической экспертизы.

**– С арбитражами каких стран Вам приходилось сталкиваться, и как бы Вы их охарактеризовали?**

– Наша практика охватывает широкий спектр юрисдикций, и ключевое различие между ними часто заключается в процедурных тонкостях и том, что трибунал считает убедительным доказательством. На Ближнем Востоке арбитраж часто ведется по правилам ICC или местных институтов, таких как DIAC. Здесь арбитры особенно ценят четкие технические объяснения и практические пути решения проблем. От эксперта ожидают сжатых резюме и ссылок на устоявшиеся региональные стандарты.

В Великобритании, Европе и США подход более формализованный. Трибуналы требуют строгой методологии, абсолютно прозрачных расчетных моделей и тщательной проверки всех допущений. Стиль перекрестного допроса здесь значительно более агрессивен.

В Юго-Восточной Азии, например в Сингапуре и Малайзии, наблюдается гибридный подход: при соблюдении всей процедурной формальности особый акцент делается на автономию сторон и практическую исполнимость решений.

Впечатляющее развитие демонстрирует Индия. Ее арбитраж значительно созрел, суды стали более поддерживающими, а трибуналы ожидают глубокой технической проработки. Система активно интегрирует международные стандарты, сохраняя при этом национальные особенности.

Главный совет, который я могу дать юристам, основан на полученном мною опыте: ваша стратегия должна быть гибкой. Убедитесь, что ваши доказательства безупречны, а технические эксперты вовлечены в процесс с самых первых дней. И помните: то, что убеждает трибунал в Лондоне, может не сработать в Дубае — всегда учитывайте локальные ожидания.

**– В последнее время Вы часто бываете в России. Какие перспективы Вы видите для себя здесь?**

– Мы видим в России перспективный рынок по нескольким причинам. Здесь реализуются масштабные инфраструктурные и энергетические проекты, сопровождающиеся сложными коммерческими закупками и участием трансграничных стейкхолдеров. Эта комбинация закономерно порождает комплексные технические споры. Кроме того, работа над российскими делами представляет особый интеллектуальный интерес. Мы сталкиваемся со смешанными стандартами, обширными архивами документации и сложными юрисдикционными вопросами. Эта уникальная сложность требует от нас высочайшего уровня экспертизы и предоставляет возможность решать по-настоящему нетривиальные задачи.

**– Каков Ваш опыт работы с российскими юристами?**

– Работа с российскими юристами — это всегда продуктивный и приятный опыт. Меня особенно впечатляет их глубокая техническая подкованность и исключительно организованная работа с документами — они проявляют высочайшую добросовестность на всех этапах. Например, при работе над спором по одному из крупнейших СПГ-проектов России я был поражен тем, насколько глубоко юристы разбирались в инженерных аспектах дела. Это не просто юридические специалисты — это настоящие аналитики, способные понять самую сложную техническую проблему. Такое погружение делает сотрудничество эффективным и интеллектуально обогащающим.

Из практических наблюдений могу выделить несколько моментов, важных для успешного сотрудничества: начинать работу над переводами нужно как можно раньше, тесно увязывать методологию эксперта со стратегией юридической команды и учитывать местные особенности доказывания. Четкий график коммуникации и хорошо определенный объем работы помогают удерживать даже самые сложные дела в установленных временных рамках.

**– Вам доводилось наблюдать переговоры между российскими командами и представителями бизнеса Ближнего Востока. Отметили ли Вы, работая с российскими юристами, их сильные стороны?**

– Я выделил несколько особенностей работы российских юристов над проектами в регионе, прежде всего, беспрецедентную дисциплину. Российские коллеги приходят на переговоры с идеально систематизированными документами, детальной хронологией и глубоким пониманием доказательной базы. В других юрисдикциях такой уровень проработки материала встречается редко. Не менее важна их аналитическая строгость. Они мастерски разбирают сложные технические аспекты и представляют их в четкой логической последовательности. Это особенно ценно в спорах, связанных с масштабными инфраструктурными и энергетическими проектами. Но, пожалуй, главная их сила — прагматизм в переговорах: они умеют твердо отстаивать позицию клиента, сохраняя при этом гибкость и готовность к разумным компромиссам. Данное качество оказывается особенно востребованным в рамках культуры Ближнего Востока, где ценят не только принципиальность, но и умение выстраивать долгосрочные отношения.



Рохит  
Сингхал

основатель международной группы Masin,  
специализирующейся на экспертной поддержке сложных  
арбитражных споров в строительстве и инженерии

ИНТЕРВЬЮ

МЕНА