№ 2 (148) 2026 ИНТЕРВЬЮ

«Индия — рынок, который требует времени и последовательности»

31.03.2026 ИНТЕРВЬЮ ИНДИЯ РЫНОК ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ

В настоящее время Индия — практически безальтернативный хаб для российского бизнеса. В 2025 г. товарооборот между нашими странами превысил 60 млрд долларов, Индия прочно заняла место второго внешнеторгового партнера России. В начале 2025 г. юридическая

фирма VERBA LEGAL открыла офис в Мумбае. Мы побеседовали с Александром Пановым и Артемом Елистратовым, работающими с Индией с 2018 г., о том, почему они решились на физическое присутствие в Мумбае, с какими запросами чаще всего обращается бизнес, что препятствует работе в Индии и каковы перспективы индийского рынка для российского бизнеса.

L.I.: Обычно в юридическом мире действует правило: юристы идут за клиентами. Ваш случай — это реакция на запрос имеющихся клиентов, или же вы видите какой-то еще не освоенный потенциал и для его реализации хотите самостоятельно привести клиентов?

А.П.: Полагаю, что в нашем случае это прежде всего реакция на уже сформировавшийся спрос. Если говорить предметно, то к 2025 г. в Индии присутствовало около 25 компаний крупного российского бизнеса, причем речь идет именно о системных игроках. В большинстве своем это были представительства, которые занимались маркетингом, аналитикой, подготовкой выхода на рынок, то есть работали в интересах головных компаний, планирующих масштабирование в Индии. Соответственно, первая наша задача заключалась в том, чтобы начать работать с существующим потоком. А второй задачей было обеспечение качественного юридического сопровождения компаниям, которые только выходят на индийский рынок. Сейчас Индия воспринимается российским бизнесом как дружественная юрисдикция, как рынок, где действительно можно зарабатывать и реализовывать долгосрочные проекты. И, конечно, нельзя не учитывать фактор межгосударственного сотрудничества: многие проекты развиваются в логике двусторонних инициатив наших стран.

> **Алекснадр Панов**, управляющий партнер VERBA LEGAL

Александр специализируется на юридическом сопровождении сделок M&A и инвестиций, включая венчурные проекты, как в России, так и за рубежом, обладает глубокими знаниями регуляторики высокотехнологичных отраслей, таких как Life Sciences, IT, AI и др. Принимал участие в привлечении венчурных инвестиций в иностранные компании и имеет опыт в области реструктуризации холдингов, редомициляции, слияния и поглощения. Под его руководством осуществляется сопровождение одного из крупнейших проектов в истории российской и советской фармацевтической индустрии — производства и коммерциализации вакцины от COVID-19.

Артем Елистратов, советник, руководитель практики «Международное структурирование активов» VERBA LEGAL

Артем имеет значительный опыт в сфере международного структурирования активов и реализации трансграничных проектов, обладает весомой экспертизой в комплексном соблюдении многоуровневых юридических и регуляторных требований различных юрисдикций. Осуществляет формализацию и оптимизацию межкорпоративных, холдинговых и трастовых структур с целью достижения юридической эффективности и максимальной защиты интересов клиентов. Его профессиональный профиль включает разработку инвестиционных механизмов, управление активами, а также предоставление консультаций по международному частному праву и международным инвестициям.

L.I.: Когда вообще началась история работы вашей фирмы с Индией? Был ли какой-то первый запрос или проект?

А.П.: Первые запросы появились еще до ковида и в ковидный период. Изначально это была работа с индийскими фармацевтическими компаниями в России, достаточно крупными игроками. Параллельно мы сопровождали отечественный бизнес, прежде всего в сфере здравоохранения и фармацевтики, который начал выходить на индийский рынок. Отдельно стоит отметить период 2020–2021 гг. Это был очень важный этап — мы сопровождали вывод вакцины «Спутник V» в Индию и в ряд стран Юго-Восточной Азии, которые связаны с индийским рынком.

С 2022 г. начался устойчивый рост взаимного интереса. К настоящему времени российские

компании все активнее идут в Индию, а индийский бизнес усиливает присутствие в России. Соответственно, растет и объем юридической работы, прежде всего транзакционной.

L.I.: Вы сказали, что сотрудничество началось еще до ковида. Почему же именно в 2025 г. вам стало ясно, что без физического офиса в Индии уже не обойтись?

А.Е.: Ключевым для нас стал 2024-й год. На фоне активизации межправительственных комиссий России и Индии, а также расширения сотрудничества с Евразийским экономическим союзом мы отметили резкий рост интереса со стороны российского бизнеса. Причем это уже не была история только про фарму. Поток стал значительно более диверсифицированным: девелоперские проекты, промышленность, инфраструктура. И в какой-то момент стало очевидно, что формат работы наездами перестает быть эффективным. Мы, конечно, усилили присутствие через частые командировки сотрудников московского офиса, задействовали специалистов по ключевым практикам. Более того, нам удалось привлечь индийского специалиста, который курирует направление и работает в связке с московской командой. Но и этого оказалось недостаточно, в связи с чем было принято решение о физическом присутствии нашей фирмы в Мумбаи, финансовом центре Индии.

L.I.: Сейчас российский бизнес активно выходит на индийский рынок. Кто и из каких отраслей чаще всего обращается к вам?

А.П.: Поток обращений достаточно широк: подготовка правовых заключений, получение консультаций, участие в переговорах. Если же говорить об отраслевой структуре, то мы наблюдаем активность со стороны нефтяного и газового секторов, сегмента сжиженного природного газа. Кроме того, интерес проявляют транспортные компании, которые хотят участвовать в развитии индийской инфраструктуры.

L.I.: Кто у вас ведет практику на месте: экспат из России, знающий местную специфику, или локальный партнер, владеющий индийским правом?

А.Е.: Изначально понимая, что в Индии невозможно эффективно работать в рамках одной модели — только экспаты или только локальная команда, — мы выбрали комбинированный подход. Работу на месте ведут как индийские юристы, глубоко знающие местное право и практику его применения, так и российские специалисты, занимающиеся с клиентами и понимающие их ожидания, бизнес-логику и стиль взаимодействия.

L.I.: Индийский юридический рынок очень насыщенный и конкурентный. С какими основными сложностями вы столкнулись при выходе на него? Что оказалось самым трудным: бюрократия, поиск кадров или что-то еще?

А.П.: Самую большую сложность представляет характер спроса со стороны российских компаний. Очень часто клиенты нечетко формулируют задачу, скорее просто обозначают направление предстоящей работы, то есть приходят не с конкретным запросом, а просто с идеей выхода на рынок. В таком случае юрист сначала оказывается вовлечен в формирование стратегии и лишь потом в ее реализацию. Это довольно сложный процесс, поскольку речь идет не об оказании стандартной услуги, а о совместной проработке модели бизнеса.

А.Е.: Дополнительно стоит учитывать, что индийский рынок сильно локализован. Иностранные юридические фирмы ограничены в возможностях работы, поэтому нам приходится адаптировать запросы клиентов к допустимым форматам. В результате ключевым инструментом становится работа через партнерства с крупными индийскими юридическими фирмами.

L.I.: Кто основные игроки на индийском рынке юридических услуг, и как вы ищите субподрядчиков?

А.Е.: Если говорить о верхнем сегменте, то исторически рынок сформировался в 1980–1990-х

гг. Долгое время лидером была фирма Amarchand Mangaldas, которая затем разделилась на две структуры: Shardul Amarchand Mangaldas и Cyril Amarchand Mangaldas. Сейчас они по-прежнему в числе ключевых игроков. Также в топ входят AZB & Partners и Trilegal, фирмы с безупречной репутацией в сделках M&A и работе с транснациональными корпорациями. И, конечно, нельзя не упомянуть старейшую Khaitan & Co., которая традиционно сильна в сфере корпоративного права и налогов. При этом важно понимать, что международные юридические фирмы практически не представлены напрямую. Даже те, которые присутствуют, делают это через партнерства. Такова особенность индийского рынка.

L.I.: С какими особенностями деловой этики вы столкнулись в Индии? Ставило ли вас что-то поначалу в тупик?

А.П.: Пожалуй, самой заметной особенностью стала продолжительность подготовительного этапа. Быстрого цикла «запрос — ответ — контракт» в Индии, как правило, не существует. Даже подписание какого-либо соглашения может восприниматься как отдельное значимое событие. К тому же нужно учитывать, что у топовых индийских фирм очень высокая загруженность за счет роста экономики, большого количества сделок, проектов в сфере недвижимости и судебной работы, поэтому они не зависят от конкретного клиента и могут спокойно отказаться от того или иного проекта.

L.I.: Что сегодня оказывает самое существенное влияние на ведение российского бизнеса в Индии: санкционные риски, платежи, кадровый голод или все еще пресловутая индийская бюрократия?

А.Е.: Бюрократия остается серьезным фактором. Несмотря на развитие финтеха и цифровых решений в частном секторе, на уровне государственных органов процессы все еще медленные, не всегда с прозрачным распределением компетенций, например до сих пор нет электронного документооборота. Также значительное влияние оказывает политический фактор — роль государства и партий в принятии решений в Индии выше, чем во многих других странах.

А.П.: Если говорить о практической стороне, то главную проблему составляют ожидания бизнеса. Многие российские компании пытаются зайти на индийский рынок «одним скачком»: приехать, быстро договориться и в течение полугода начать операционную деятельность. На практике такое бывает редко. Не получив в течение года ощутимого результата, компании часто сворачивают проекты, так и не дойдя до стадии полноценного запуска. Индийский рынок требует времени и последовательности.

Важно понимать одну фундаментальную вещь. Если говорить о крупных ресурсах и стратегическом партнерстве, то в настоящее время Индия, как четвертая экономика мира и дружественная России страна, практически безальтернативна. Единственная реальная альтернатива — это Китай, да и то не по всем направлениям. Поэтому наше партнерство будет только усиливаться. Посмотрите на цифры: по итогам 2024 г. товарооборот составил около $57 млрд, и это прочно удерживает Индию на втором месте среди наших внешнеторговых партнеров. Думаю, данные за 2026 г. также подветрдят эту тенденцию. Именно поэтому, несмотря на бюрократические проволочки и сложности с платежами, мы здесь работаем. Альтернативы такому рынку просто нет.

L.I.: Насколько сильно геополитика влияет на ваши повседневные консультации?

А.Е.: Влияние ощущается прежде всего при сопровождении крупных стратегических проектов, например в энергетике или инфраструктуре. В повседневной практике геополитика — тоже фактор, но не определяющий.

L.I.: Каких изменений в праве или экономике Индии вы ожидаете в ближайшее время? О чем российскому инвестору желательно знать уже сейчас?

А.П.: Мы стоим на пороге достаточно серьезной либерализации. Если говорить об основных трендах ближайшего времени, то их как минимум два. Первый — либерализация законодательства в сфере государственных (публичных) инвестиций. Индия заинтересована в притоке капитала, и здесь ожидается смягчение регулирования доступа иностранцев в различные секторы. Раньше такой доступ был закрыт или жестко ограничен. Второй важнейший тренд, за формированием которого мы внимательно следим, — это либерализация валютного законодательства. Трансграничные платежи и движение капитала сейчас стали одной из самых чувствительных тем для любого иностранного инвестора, позитивные подвижки в этой сфере могут послужить мощным драйвером для запуска новых проектов.

А.Е.: Добавлю, что подобные ожидания вполне конкретны и вписаны в программные документы правительства. Прежде всего существуют амбициозные цели, закрепленные в стратегии развития страны до 2030 г. Действительно в соответствии с ними большие сферы экономики должны стать более доступными для иностранных игроков. Но здесь важно понимать специфику: ограничения существуют не только на федеральном уровне, но и на уровне штатов, полномочия которых зачастую пересекаются или бывают размыты. В связи с этим помимо расширения доступа в отрасли мы ожидаем систематизации разрешительных документов. В настоящее время инвестору часто непонятно, кто именно дает «зеленый свет» проекту: центр или регион. Существует большое количество регуляторных барьеров, их упорядочивание стало назревшей необходимостью. Вот почему сейчас важно мониторить именно эти два направления: отраслевые лимиты и административные процедуры.

Александр Панов управляющий партнер VERBA LEGAL

Артем Елистратов советник, руководитель практики «Международное структурирование активов» VERBA LEGAL

ИНТЕРВЬЮ ИНДИЯ РЫНОК ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ