

# Без скорости и структуры: ведение бизнеса с Индией в раздробленном мире

31.03.2026

СТАТЬИ

ИНДИЯ

*Можно ли выстроить доверие с индийскими партнерами, опираясь на опыт работы с арабскими странами? Однозначно нет, такой подход гарантированно не даст нужного эффекта. Казалось бы, схожие механизмы выстраивания отношений в Индии работают по-своему. Аниш Кумарасвами, более 10 лет консультирующий международный бизнес, объясняет как увязать коммерческие стратегии с местными культурными кодами, почему наличие гибких навыков уже давно стало жесткой необходимостью при ведении бизнеса с индийскими партнерами и какие ошибки могут привести к утрате репутации еще до подписания контракта.*

Совсем недавно казалось, что ведение бизнеса за рубежом подчиняется простой логике: несмотря на разницу рынков и правовых систем экономическая целесообразность, подкрепленная контрактами и нормами права, в конечном счете восторжествует. Однако подобное предположение больше не действует. В нынешних геополитических условиях выход бизнеса на новые рынки невозможен без учета политического контекста, культурных особенностей и неформальных систем доверия. Юристам все чаще приходится выступать проводниками в сложной социальной и культурной среде. Legal Insight уже писал об этом в специальном выпуске, посвященном странам [MENA](#).

Индия, которую принято относить к числу развивающихся рынков, представляет собой вызов принципиально иного порядка и вместе с тем возможность, которую нельзя упустить. Российский бизнес исторически тесно связан с Индией, между нашими странами

сохраняются дружеские отношения. В то же время Индия как динамично развивающаяся страна с постоянно меняющимися приоритетами каждый раз требует обновленного взгляда, без оглядки на прошлый опыт.

#### **Иллюзия сходства с восточными рынками**

Многие иностранные компании, выходя на индийский рынок, считают применимым здесь имеющийся у них опыт работы в странах Персидского залива или на других азиатских рынках. На первый взгляд, выстраивание бизнеса на основе личных отношений, сильных неформальных связей, уважения к иерархии и ориентации на долгосрочное сотрудничество, кажется вполне логичным. На практике же такое сходство оказывается поверхностным, особенно с учетом неписаных законов.

В странах Персидского залива центр принятия решений, как правило, сосредоточен в одних руках. Как только доверие с нужным контрагентом установлено, реализация проектов может происходить поразительно быстро. Особенно выделяются Объединенные Арабские Эмираты, которые сознательно позиционируют себя как юрисдикцию, ориентированную на бизнес, использующую эффективные процедуры и все более сближающуюся с западными деловыми нормами. Это не отменяет культурных особенностей, но заметно снижает трудности иностранных компаний.

Индия же живет по иной логике. Здесь власть рассредоточена. В процесс принятия решений, как правило, вовлечено множество стейкхолдеров, чье влияние далеко не всегда очевидно, а порой и вовсе не поддается логике. Формальные должности не всегда соответствуют реальному весу, а достижение внутреннего консенсуса может требовать значительного времени.

Юристы и руководители, привыкшие к линейным процессам, нередко воспринимают это как неэффективность. Даже регуляторы могут пересматривать отраслевые правила в режиме постоянных изменений. Но по сути своей это система, которая оттачивалась годами, с тем

чтобы уравнивать, а не подавлять конкурирующие интересы. Ярким примером является то, как Индия сохраняет прочные военно-промышленные связи с Россией, одновременно углубляя оборонное и экономическое сотрудничество с Западом и Ближним Востоком (19 января 2026 г. с ОАЭ было подписано соглашение о стратегическом партнерстве в обороне).

Одна из самых больших сложностей для иностранных специалистов в Индии касается времени. Согласованный срок здесь зачастую воспринимается просто как ориентир, а не как жесткая граница выполнения взятого на себя обязательства. И это не обязательно является признаком недобросовестности или непрофессионализма — скорее отражает более широкий культурный подход к процессам.

К контрактам в Индии относятся серьезно, но редко воспринимают их как окончательный документ. Пересмотр условий, переосмысление положений и корректировка договоренностей — не исключение, а вполне возможные элементы деловых отношений (не обязательные в каждом случае, но о них полезно помнить). Юристам, воспитанным в системе, где правовая определенность имеет первостепенное значение, такая гибкость может доставлять серьезный дискомфорт, особенно с учетом того, что законодательство на разных уровнях судебной системы трактуется порой по-разному.

Практический урок заключается не в том, чтобы ослаблять договорные гарантии, а в том, чтобы выравнивать ожидания. В Индии законность решения не тождественна его окончательности. Исполнение решения зависит от согласованности в части коммерческой выгоды, от неформальных связей, а зачастую и от политической воли. Игнорирование такой реальности ведет к разочарованию, а в некоторых случаях — к преждевременному уходу с рынка, даже если партнерство было перспективным. Так, иллюстрацией культурного разрыва стало соглашение о совместном предприятии Foxconn и Vedanta по строительству завода полупроводников на 19,5 млрд долларов, внезапно расторгнутое после более чем 18 месяцев планирования и ведения переговоров с участием всех заинтересованных сторон.

Еще один важный контраст — это индийский стиль ведения переговоров. Для российской деловой культуры характерны скорость, прямота и стремление к определенности. Молчание часто воспринимается россиянами как несогласие, а затянувшееся обсуждение — как нерешительность. В странах Персидского залива переговоры требуют терпения и проходят многослойно, но с достижением консенсуса результат материализуется быстро. Индийский же стиль сочетает терпение с готовностью к дискуссии. Каким бы парадоксальным это ни казалось, молчание здесь не обязательно означает отказ, равно как и согласие — вовсе не сигнал к немедленным действиям. Проведение внутренних консультаций, переоценка и даже возврат к уже урегулированным вопросам — неотъемлемые части процесса. Многим такое поведение кажется противоречивым, однако за ним стоит явное предпочтение инклюзивности в принятии решений и стремление распределить риски. Пожалуй, это даже можно рассматривать как своего рода несовершенный, но демократичный процесс.

Попытки ускорить переговорный процесс с помощью давления или ультиматумов редко приводят к желаемому результату, гораздо чаще они подрывают доверие. Успешные переговорщики в Индии демонстрируют последовательность, сдержанность и готовность сохранять вовлеченность в процесс даже тогда, когда прогресс достигается мучительно медленно.

#### **Выстраивание и поддержание доверия — непрерывный процесс без определенных границ**

В индийской деловой культуре доверие занимает центральное место, но его природа отличается от модели, принятой в России или странах Залива. Личные отношения важны, однако проявление фамильярности на ранних этапах взаимодействия контрпродуктивно. Ключи к доверию — это демонстрация компетентности, проверенная временем надежность и соблюдение деловой дистанции.

В отличие от многих арабских стран, в Индии семейная и личная жизнь не так явно интегрированы в деловую сферу, особенно на начальном этапе взаимодействия. Несмотря на то, что титулы и уважение к старшинству играют важную роль, влияние здесь чаще

осуществляется косвенно. Как и в любой межкультурной коммуникации, ключевое значение имеет наблюдение за теми, кто берет слово, проявляет осторожность в высказываниях, разрешает возникающие разногласия. Это расскажет о структуре власти больше, чем любая организационная схема. Иностранным специалистам следует усвоить, что в Индии терпение и внимательность ценятся выше обаяния, а последовательность оказывается важнее харизмы.

Западное правовое регулирование и комплаенс важны в Индии. Должная осмотрительность, документирование и управление рисками необходимы, но сами по себе недостаточны. Лучшую практику здесь нужно адаптировать, а не навязывать. Чрезмерное привлечение юристов на ранних стадиях может свидетельствовать о недоверии, излишняя жесткость способна затормозить развитие событий. Наиболее эффективным консультантом выступает тот, кто сочетает техническую строгость с культурной грамотностью, являясь проводником ожиданий сторон, а не тот, кто в одностороннем порядке навязывает одну модель.

Если страны Персидского залива, особенно ОАЭ, в последние годы значительно сблизились с западными коммерческими стандартами, что делает ведение бизнеса там более предсказуемым, то Индия требует принципиально иного, более тонкого и глубокого подхода.

Рассмотрим некоторые ошибки желающих иметь дело с этой страной, повторяющиеся с досадной регулярностью:

- **иллюзия понимания** — предположение, что проведение одной-двух успешных сделок означает системное понимание рынка (это далеко не так);
- **нарушение преемственности** — частая смена представителей компании (разрушает непрерывность отношений и усложняет коммуникацию);

- **юридический формализм** — подключение юридических механизмов до исчерпания возможности неформального урегулирования (воспринимается как неуважение и самолюбование);
- **игнорирование внутреннего разнообразия** страны при принятии решений;
- **неверная интерпретация скорости** — восприятие процессуальных задержек как признака несерьезности партнера (намеренное затягивание здесь редко бывает целью, просто время относительно).

По отдельности эти ошибки редко приводят к фатальным последствиям, но в совокупности системно подрывают доверие, восстанавливать которое с каждым разом становится все труднее.

#### Стратегия за рамками контрактов

В нынешних условиях Индия открывает значительные перспективы, однако требует принципиально иного подхода, по сравнению со странами Персидского залива. Если там после установления доверительных отношений ценятся ясность и решительность, то в Индии на первый план выходят выносливость, адаптивность и умение считывать контекст. Выработка доверия здесь — не фиксированная договоренность, а непрерывный процесс.

Для юристов, работающих на международных рынках, культурная компетентность давно перестала быть просто гибким навыком — теперь это стратегическая необходимость. Контракты по-прежнему имеют значение, но теперь они работают внутри более широкой системы смысла, ожиданий и моделей человеческого поведения.

*Перевод с английского выполнен с помощью ИИ.*



Аниш  
Кумарсвами

(Anish консультант по маркетингу, коммуникациям, MBA (India), CIM  
Kumarswamy) (UK), MRS (UK)

СТАТЬИ

ИНДИЯ