

# КАК ДЕЛАТЬ БИЗНЕС В САУДОВСКОЙ АРАВИИ

ЧЕМ ОН ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ БИЗНЕСА В ДРУГИХ АРАБСКИХ СТРАНАХ

**К.П. ДУДАРЕВ**

Востоковед, предприниматель

*Ключевые слова:* Саудовская Аравия, арабский рынок, нефтедобывающая промышленность, деловые переговоры, конкурентные преимущества

Какими качествами должен обладать предприниматель, которому предстоит работать в Саудовской Аравии? Наверное, в идеале - это менеджер, имеющий серьезный опыт работы по специальности, свободно владеющий английским и арабским языками, знанием традиций арабских стран, их нравов и обычаев, умеющий вести переговоры и т.д. Найти такого человека практически невозможно. Поэтому в большинстве случаев руководителям компаний приходится выбирать между хорошо знакомым опытным строителем или малознакомым дипломатом, журналистом, ученым-востоковедом, переводчиком и т.д.

Оба варианта не идеальны: строитель обычно не знает языка и страны, а, например, дипломат или журналист не имеют профессиональных знаний строителя. Поэтому, на первый взгляд, оптимальный вариант - это совместная работа специалистов обоих профилей. Недостаток - высокая цена вопроса, а также вполне реальная проблема совместимости двух людей с разной ментальностью, образованием, жизненным опытом, вынужденных работать «в одной упряжке».

Опыт крупных российских компаний, имеющих большое число филиалов за рубежом, показал, что на первом этапе выбор надо делать в пользу специалиста-востоковеда, который быстрее и успешнее может осуществить сложную процедуру вывода российской компании на рынок той или иной арабской страны.

Предлагаемая статья является частью готовящейся к печати книги К.П.Дударева «Саудовская Аравия: «всемирная бензоколонка» или «лаборатория инноваций и совершенства».

Одним из примеров ошибочного подхода к назначению своего представителя в Саудовской Аравии может служить решение крупной российской компании командировать в эту страну для открытия бизнеса уважаемого пожилого сотрудника, имевшего звание «Заслуженный строитель СССР», но не говорившего по-английски и не работавшего раньше за рубежом. Естественно, что при всем искреннем уважении к такому человеку, его трудно упрекать в невысоких результатах его работы в Королевстве Саудовская Аравия (КСА).

Основные требования, которым должен соответствовать представитель компании, это - знание языка, обычаев и традиций арабского мира, умение адаптироваться к собеседникам разного склада ума, способность посмотреть на самого себя, на компанию и страну, которую он представляет, их глазами. Очень важно умение не только видеть, но и правильно оценивать риски, не впадать в отчаяние, когда предпринятые действия не приводят к успеху, способность мыслить позитивно и конструктивно, менять, когда того требуют обстоятельства, подходы и тактику вхождения на рынок.

Вот слова английского бизнесмена, много лет проработавшего в Саудовской Аравии:

«Королевство Саудовская Аравия является потрясающим местом для бизнеса. Однако здесь легко прийти в отчаяние, если дело движется намного медленнее, чем вам хотелось, или быстрее, чем вы ожидали. В этом многоликом обществе нет одного правильного пути, которого следует придерживаться. Однако если вы готовы менять свои подходы, адаптироваться к местным условиям, быть учтивыми и уважительными во время общения, вас непременно ждет успех. Ин ша' Алла...»

## На чем основана инвестиционная привлекательность КСА?

О том, что Саудовская Аравия - весьма привлекательное для вложения инвестиций государство, говорит хотя бы тот факт, что по объему прямых иностранных инвестиций королевство занимает первое место среди арабских стран и 14-е место в мире. Что обуславливает инвестиционную привлекательность КСА?

Экономика КСА, основанная на рыночных принципах, - самая крупная на Ближнем Востоке и в Северной Африке и находится на 23-м месте в мировом рейтинге.

По оценке Международного валютного фонда, КСА занимает 3-е место в мире по параметрам макроэкономической стабильности.

С точки зрения наличия благоприятных условий для открытия и ведения бизнеса КСА в 2012 г., согласно ежегодному отчету Всемирного банка, принадлежит 12-е место в списке из 183 стран. Для сравнения - Россия занимает в этом списке 123-е место.

КСА занимает 2-е место после Китая по темпам экономического развития среди государств «Большой двадцатки» и входит в число наиболее быстроразвивающихся стран. Так, в октябре 2011 г. Саудовская Аравия демонстрировала экономический рост в 7,1% ВВП, вместо ожидавшихся 5,6%.

В мировом рейтинге конкурентоспособности за 2011 г. КСА заняла 17-е место. Для сравнения - рейтинг соседних стран: ОАЭ занимают 27-е место, Кувейт - 34-е, Бахрейн - 37-е, Катар - 14-е.

В стране сосредоточено более 25% общемировых запасов нефти. По запасам природного газа КСА стоит на 4-м месте в мире.

В 2011 г. ВВП КСА составлял четверть ВВП всего арабского мира.

КСА входит в двадцатку стран, имеющих наименьшее процентное соотношение правительственного долга к ВВП страны, а также в двадцатку стран, имеющих наименьшее процентное соотношение внешнего долга к ВВП.

Валовой доход на душу населения, составлявший в 2011 г. \$20,7 тыс., к 2020 г. увеличится до \$33,5 тыс.

## ЗДЕСЬ ВСЕ НЕ ТАК, КАК ВЕЗДЕ

Всем известна поговорка: «Со своим уставом в чужой монастырь не ходят». Применительно к Саудовской Аравии и российским компаниям ее можно перефразировать: «Не пытайся вести себя здесь так, как ты действуешь дома, или в других странах, как бы успешен ты там ни был».

Даже если российская компания добилась успеха в соседней стране, это совсем не значит, что она будет успешна в Саудовской Аравии, используя ту же тактику, которую она применяла, например, в Эмиратах. Опыт работы российской компании в Сирии или в Алжире может, скорее, помешать, чем помочь адаптироваться в Саудовской Аравии. Ибо **успех в этой стране может быть достигнут только тогда, когда предприниматель максимально учитывает традиции и специфику ведения бизнеса именно в Саудовской Аравии**. Если понимание этого отсутствует, лучше не тратить время впустую и не пытаться выйти на рынки стран Аравийского полуострова.

Одна из основных особенностей бизнеса в арабских странах состоит в том, что залогом успеха являются сложившиеся **личностные отношения**. Если представитель иностранной компании демонстрирует знание арабского языка, а следовательно, знает культуру, образ жизни и мусульманские обычаи, знаком с основами и историей исламской религии и, вместе с тем, может ответить на вопросы собеседника о тех или иных событиях в России - это вызывает у саудовского партнера симпатию, доверие, желание сотрудничать, получая удовлетворение от общения с высокообразованным и интересным человеком. В этом случае дистанция между двумя незнакомыми людьми с разными менталитетами, встретившимися впервые и имеющими намерение сотрудничать, сократится как минимум вдвое.

Если иностранный бизнесмен не говорит по-арабски, мало знаком с культурой арабского мира, но хорошо владеет английским, ведет себя уважительно, демонстрирует желание познать местные традиции и нормы поведения, а также проявляет глубокие профессиональные познания, то взаимопонимание тоже будет установлено. Если же, напротив, иностранец ведет себя высокомерно, стремится показать свое превосходство, с пренебрежением относится к местному языку (не желая учить самые простые слова), к местным обычаям (например, к тому, что во время переговоров саудовский собеседник попросит извинения и возьмет короткий перерыв на молитву, или будет отвечать на телефонные звонки), то в этом случае отношения вряд ли будут плодотворными, если вообще продолжатся.

Полезный совет: **не стоит вступать в дискуссии на религиозные темы**, независимо от того, как вы относитесь к религии, так как расхождения в этих вопросах могут негативно сказаться на ваших отношениях с партнером по бизнесу. Вместе с тем, находясь в стране в качестве гостя, относиться к исламской религии следует с уважением, как, впрочем, на

мой взгляд, следует относиться и к другим мировым религиям, где бы вы ни находились...

## БИЗНЕС - РАБОТА И... ХОББИ

Согласно древней традиции, саудовские собеседники обычно начинают встречи, какими бы серьезными они ни были, с разговора на общие темы - о недавних событиях, локальных или международных, об особенностях погоды в стране, из которой прилетели гости, о том, как прошел перелет в КСА и т.д. И это не просто дань традиции. Обычно это делается с целью «настроиться» на собеседника, почувствовать, с каким настроением он приехал, каков его характер, темперамент, понять, легко ли с ним иметь дело...

Симпатию вызывает тот потенциальный партнер, который доброжелательно слушает собеседника, умело поддерживает разговор, умеет вовремя пошутить на нейтральную тему. Не вызывает симпатии иностранец, проявляющий нетерпение, настроенный на то, чтобы поскорее перейти к основной теме переговоров. Не нравится и поведение бизнесмена, проявляющего повышенную эмоциональность, размахивающего руками и чрезмерно жестикулирующего.

В Аравии больше ценятся уравновешенность, доброжелательность, убедительность аргументов, умение быстро предложить компромиссное решение, если в ходе переговоров возникли разногласия. В саудовской традиции - вести дела спокойно, без спешки, проявляя уважение к контрагенту. Здесь считается, что дни, даруемые Аллахом, бесконечны, и то, что не удастся сделать сегодня, всегда можно сделать на следующий день.

Древняя арабская пословица гласит: «Ас-Сабр джамиль!» - «Терпение прекрасно!» Дело в том, что за десятилетия связей с американскими и европейскими бизнесменами саудовские предприниматели накопили как положительный, так и отрицательный опыт. Проще говоря, десятилетия назад «тертые» иностранцы не раз обманывали саудовских партнеров, используя их неопытность и незнание наработанных на Западе приемов. Отсюда предельная осторожность и неторопливость в поведении саудовцев. Кроме того, быть предельно осторожными местных бизнесменов заставляет то обстоятельство, что используемые ими деньги нередко принадлежат не лично им, а всей семье или даже клану.

И еще одно обстоятельство. Для многих саудовских деловых людей **бизнес - это не только способ повышения своего благосостояния, но еще и хобби**, занятие, которое, помимо денег, приносит новые впечатления, знания и моральное удовлетворение от общения с новыми интересными людьми. Поэтому хорошо складывающиеся личные отношения значительно способствуют достижению успеха и в бизнесе. И наоборот, если личные отношения не складываются, то успех вряд ли придет.

Надо также иметь в виду, что саудовцы в целом, и в еще большей степени бизнесмены, очень хорошие физиономисты и психологи, умеющие быстро, в течение нескольких минут общения, оценить черты характера собеседника, прежде всего самое главное в бизнесе - насколько он честен и порядочен. В этой связи попытки ввести в заблуждение, приписать себе или представляемой компании какие-либо черты или добродетели, которыми они на самом деле не обладают, как правило, не приводят к успеху.

Еще одной отличительной чертой саудовских бизнесменов является **отменная память**. Связано это, видимо, с многовековой традицией арабов учить наизусть суры из Корана и другие религиозные тексты, с давней привычкой передавать из уст в уста различные истории, услышанные ранее. Иными словами, на протяжении веков и до недавнего времени информация передавалась и распространялась среди обитателей Аравийского полуострова, как и всего Ближнего Востока, не через печатное слово, а главным образом путем устного пересказа. Наверное, поэтому саудовские партнеры редко делают записи бесед, однако хорошо запоминают содержание переговоров и достигнутые в их ходе договоренности. Также следует иметь в виду, что практически всё, что говорится иностранными собеседниками или партнерами, их обещания и обязательства, откладываются в памяти их саудовских собеседников на долгое время.

### Конкурентные преимущества рынка КСА

Существует ряд существенных факторов, выгодно отличающих Саудовскую Аравию от других арабских и ближневосточных стран и делающих ее рынок особенно привлекательным для иностранных инвесторов. Они состоят в следующем:

- высокий уровень социально-политической, экономической и финансовой стабильности, сохраняющийся на протяжении нескольких десятилетий;
- устойчивость экономики к воздействию мирового финансового кризиса, высокие темпы экономического развития - темпы роста ВВП в 2011 г. составили 6,7%.

Об устойчивости саудовского рынка свидетельствует и тот факт, что на фоне общего снижения уровня прямых инвестиций в 21-й арабской стране с \$66,2 млрд в 2010 г. до \$55,1 млрд - в 2011 г., инвестиции в Саудовской Аравии выросли с \$28,1 млрд в 2010 г. до \$29 млрд - в 2011 г. Причем это произошло, несмотря на серьезные финансовые проблемы в США, Европе и других странах мира, а также несмотря на «арабскую весну», охватившую ряд государств региона.

Наличие большого числа крупных и средних проектов практически во всех областях экономики, прежде всего в нефтегазовой, нефтехимической отраслях, в строительстве гражданских, промышленных, горнодобывающих, инфраструктурных и военных объектов. С нуля создаются целые отрасли экономики, строятся новые города и промышленные центры. По некоторым данным, общий объем инвестиций на предстоящие 10 лет достигает \$1 трлн.

Стабильность национальной валюты, привязанной к доллару, - саудовский риал считается одной из самых стабильных валют в мире.

Саудовский рынок гражданского и промышленного строительства считается одним из наиболее емких и динамично развивающихся в мире. По данным на 2012 г., на одного жителя КСА и других стран Залива приходится наибольший объем строительных работ в мире.

Высокая степень доступности - открытость рынка для участия иностранных компаний, располагающих современными технологиями. Иностранные фирмы, прошедшие коммерческую регистрацию в КСА путем открытия своего филиала, создания собственного дочернего предприятия или предприятия с ограниченной ответственностью с участием саудовского (их) партнера (ов), имеют возможность участвовать практически во всех проектах, по которым проводятся кон-

курсные торги, за небольшим исключением. В отличие от Саудовской Аравии, другие страны региона (например, Турция и Иран) ограничивают доступ иностранных фирм только теми сферами, где не в состоянии работать их собственные компании, стремясь осуществлять все проекты своими силами.

Одновременная закрытость саудовского рынка для не зарегистрированных на нем иностранных компаний ограничивает круг участников тендеров. Для сравнения: в соседнем с КСА Катаре большинство тендеров открыто для участия любых иностранных компаний, прошедших предквалификацию на конкретный проект. При этом компаниям, хорошо зарекомендовавшим себя в ходе осуществления первого проекта, саудовскими заказчиками отдается предпочтение при отборе подрядчиков на реализацию последующих проектов.

Высокая платежеспособность и финансовая дисциплина, отличающая, прежде всего, крупнейшего заказчика - «Сауди Арамко», и в несколько меньшей степени других государственных заказчиков.

### ДОКАЗАТЬ ПРЕИМУЩЕСТВА, УБЕДИТЬ СОБЕСЕДНИКА

Бизнесмены и коммерсанты стран Персидского залива, имеющие в своем распоряжении значительные средства, избалованы вниманием иностранных компаний. Поэтому на вопросы - «что вас интересует?» или «что вам нужно?» они обычно отвечают: у нас всё есть... Но если вы можете предложить нечто лучшее, более современное, да еще и по более низким ценам, то в этом случае мы готовы рассмотреть ваши предложения...

Не стоит ожидать, что они сразу заинтересуются вашими продуктами. Как конкретного бизнесмена, так и государственные компании в Саудовской Аравии нужно убедить в преимуществах предлагаемого вами продукта или технологии, представив наглядные доказательства и свидетельства. При этом в большинстве случаев их интересует **только полностью готовые и «доведенные до ума» продукты и технологии**. Финансировать завершающие этапы, «окончательную доводку» саудовские бизнесмены соглашаются только в исключительных случаях.

Обычно сертификация на саудовском рынке нового товара или технологии требует немало времени. В крупнейшей нефтяной компании «Сауди Арамко», например, существует сложная система прохождения сертификации новых продуктов и технологий. Даже в том случае, если достоинства и преимущества предлагаемых вами новых продуктов и технологий очевидны, и заказчик подтверждает свою заинтересованность в их получении, на многоступенчатую процедуру их сертификации уходят месяцы, а иногда и годы. При этом период прохождения сертификации зависит, в т.ч., и от вашей настойчивости, гибкости, умения найти правильные подходы и правильных людей, которые могут помочь ускорить движение вперед...

Говорить об этом приходится потому, что некоторые российские компании, особенно успешные, питают иллюзии, что их продукты и технологии пойдут, что называется, «нарасхват», стоит их только предложить. На самом деле так бывает редко. Кроме того, ясно, что наряду со сложной системой сертификации в КСА, как и в любой стране мира, есть еще и конкуренция среди производителей и по-

ставщиков товаров и услуг. Поэтому даже если ваши продукты очень хороши, те, кто до вас поставлял аналогичные продукты, постараются дискредитировать нового поставщика и не допустить его появления на уже освоенном ими рынке. И все же, если вам удастся преодолеть системные и несистемные препятствия, то ваша настойчивость будет вознаграждена тем, что вы станете «вендором» (поставщиком, подрядчиком) крупнейшей в мире нефтяной компании, а это, наряду со стабильным доходом, будет еще и признанием высокой конкурентоспособности вашей фирмы, своего рода международным «знаком качества».

## ЦЕНА ПРОФЕССИОНАЛИЗМА

То, что больше всего ценится саудовскими партнерами, - это **профессионализм**. Если местный бизнесмен видит, что его российский партнер высокопрофессионален, демонстрирует хорошее знание предмета, наличие большого опыта работы, а также хорошо владеет английским языком (рабочий язык бизнеса в КСА - английский), это неизменно вызывает симпатию и уважение, а также желание работать с ним и его компанией. Уклончивые ответы на вопросы, попытки «произвести впечатление» своей образованностью контрпродуктивны и вызывают недоверие.

Большое значение придается **внешнему оформлению** презентационных и рекламных документов - буклетам, видеороликам, рекламным брошюрам и т.д. Чем лучше бумага, на которой они напечатаны, чем аккуратнее и ярче оформление, чем выразительнее и нагляднее фотографии, чем лучше и грамотнее английский язык, и чем профессиональнее в целом сделаны рекламные материалы, тем большее впечатление они производят на саудовских заказчиков и партнеров. Нерезкие изображения, блеклые, размытые цвета, мелкая нечеткая печать могут сильно испортить впечатление не только от документа, но и от самой компании. Как признаются сами саудовские чиновники и бизнесмены, внешнему виду подаваемых документов они придают не меньшее значение, чем их содержанию.

Если иностранной компании действительно есть что показать, то лучше всего включить в презентацию видеоматериал, сопровождаемый текстом на английском языке. Еще лучше, если читать тексты за кадром будет носитель языка из США или Англии. Хорошо скомпонованный презентационный материал - как слайды, так и видеоролик, озвученные настоящим носителем английского языка, - все это производит максимальный эффект на руководителей саудовских компаний, да и на любого участника презентации. Самые важные, яркие и производящие впечатление материалы надо поставить в начало презентации. Ее не надо начинать с «предыстории создания компании, описания жизненного опыта ее создателей» и т.д. По мере проведения мероприятия внимание аудитории ослабевает, и если главные материалы поставить в конец, то они могут остаться без должного внимания.

Могу это смело утверждать, т.к. в 2003 г. я сам участвовал в создании и проведении такой презентации в «Сауди Арамко», на которой присутствовало практически все высшее руководство компании, давшее ей высшую оценку.

Интересно, что через несколько лет, на встрече с президентом крупного государственного предприя-

тия, созданного с участием Министерства нефти и «Сауди Арамко», когда я начал рассказывать об этой российской компании, он прервал меня: «Будучи в те годы вице-президентом «Сауди Арамко», я присутствовал на презентации вашей российской компании и был настолько впечатлен, что до сих пор прекрасно помню ее содержание...» В ходе этой же встречи нам было сделано предложение, дававшее российской компании «карт-бланш» на создание с ее участием и на ее условиях новой саудовской компании в области нефтегазового строительства с гарантированным обеспечением контрактами на реализацию крупных проектов...

Как принято во всем мире, предварительные договоренности и намерения потенциальных партнеров в Саудовской Аравии обычно фиксируются в соответствующих документах - Меморандуме о взаимопонимании (*Memorandum of Understanding - MoU*) или Письме о намерениях (*Letter of Intent - LOI*). В большинстве стран эти документы не имеют обязательной юридической силы и служат лишь ориентиром для дальнейшего продвижения вперед, обозначением целей, к которым обе стороны намерены стремиться. Поэтому представители российских компаний довольно легко идут на подписание этих документов. И делают это напрасно, ибо в Саудовской Аравии и некоторых соседних странах Меморандум о взаимопонимании и Письмо о намерениях имеют обязательную юридическую силу. Если один из этих двух документов подписан, то в случае нарушения содержащихся в нем положений, как правило, иностранной компанией, саудовский контрагент вправе подать на нее в суд, создав для зарубежного партнера серьезные неприятности, совсем нежелательные на этапе его выхода на саудовский рынок. Поэтому уже на ранней стадии к подготовке любых соглашений имеет смысл привлекать не только российского, но и саудовского юриста.

### Другие особенности рынка КСА:

- право создавать компании, на 100% принадлежащие иностранному капиталу;
- возможность для иностранной компании владеть участком земли и недвижимостью для собственных нужд;
- отсутствие ограничений на вывоз капитала и вывоз прибыли, на обмен валюты и осуществление валютных операций;
- отсутствие налогов, кроме налога на прибыль;
- низкие таможенные пошлины на ввозимое оборудование и товары;
- низкие ставки аренды на земельные участки, жилье, автомобили;
- наличие на рынке большого количества строительного оборудования ведущих мировых производителей для аренды, лизинга и покупки, а также наличие ремонтных баз;
- равенство прав и условий для ведения бизнеса с местными компаниями;
- возможность переносить убытки текущего года на будущие годы;
- возможность получать средства в многочисленных саудовских и международных финансовых программах и фондах;
- низкая стоимость бензина (\$0,12 за литр) и других горюче-смазочных материалов;
- низкая (субсидируемая государством) стоимость электроэнергии - \$0,39 за кВт/час.

## ЧТО ОНИ ЗНАЮТ И ЧТО ДУМАЮТ О РОССИИ?

Возвращаясь к презентации, устроенной российской компанией и получившей высокую оценку руководства «Сауди Арамко», надо добавить, что она была полезна и в том плане, что опровергла существовавшие среди сотрудников этой компании ложные представления, например, о том, что в России «почти все нефте- и газопроводы, а также другие нефтегазовые объекты построены... иностранными компаниями». Существуют и другие мифы. Однако, думаю, одного этого достаточно, чтобы представить себе степень незнания реального положения вещей в России даже со стороны тех саудовских специалистов, которые по роду своей деятельности должны иметь представление о развитии родственной нефтегазовой отрасли в РФ.

При всей несуразности для нас подобных суждений вряд ли можно возлагать всю вину за незнание российской действительности на саудовских менеджеров. Искаженные представления о жизни в Советском Союзе и в России рождались в умах саудовцев на протяжении десятилетий, когда СССР и КСА находились по разные стороны «баррикад» в годы «холодной войны», а потом и войны в Чечне.

Между двумя странами не было практически никаких отношений. Люди и в России, и в КСА судили друг о друге по сообщениям, распространявшимся средствами массовой информации - своими собственными и западными, не очень стремившимися в лучшем виде представить саудовцам - россиянам, а россиянам - саудовцев. Да и сегодня в сообщениях из России, распространяемых в местных СМИ, преобладает в основном негатив.

Незнание друг друга, недостаток достоверной информации и связанные с этим взаимное недоверие и настороженность и сегодня служат, к сожалению, серьезными морально-психологическими препятствиями на пути к установлению делового сотрудничества между двумя странами.

Важная объективная причина, замедляющая процесс становления делового сотрудничества, - **недостаточный опыт работы за рубежом и выхода на зарубежные рынки российских компаний**, возникших в России после либерализации экономики в 1990-е гг. Прежде всего, у этих компаний почти нет грамотных кадров для ведения внешнеэкономических дел. В отличие от хорошо подготовленных кадров, которые в советское время работали в системе Министерства внешней торговли (МВТ) и Государственного комитета по внешнеэкономическим связям (ГКЭС), - они владели иностранными языками, имели навыки общения с иностранными фирмами, работали в рамках официальных государственных учреждений и по большей части занимались выполнением подписанных на государственном уровне контрактов с «дружественными странами». В нынешних рыночных условиях каждая российская компания с самого начала должна всё делать самостоятельно в условиях конкурентной борьбы и в совершенно новой ситуации.

Всё - означает изучение рынка, его характеристик и особенностей, определение степени привлекательности различных секторов экономики и перспективности работы на новом рынке данной конкретной компании. Крайне важно оценить и понять, есть ли в этой стране ниша, которую российская компания может занять, и готова ли она на самом деле к работе в такой стране, как Саудовская Ара-

вия. Имеется в виду - располагает ли компания достаточными финансовыми средствами для «Start-up», сможет ли она найти достаточно квалифицированных специалистов и менеджеров с хорошим знанием английского с учетом того, что вся тендерная и проектная документация готовится на английском языке. Само собой разумеется, что технические и коммерческие предложения компаний, участвующих в тендерах, также должны представляться на английском. Плюс к этому - все коммерческие расчеты должны готовиться на основе детального знания состояния цен на материалы и услуги, а также ситуации с налогами и другими реалиями на саудовском рынке.

## «ЯЙЦО» И «КУРИЦА» ПО-САУДОВСКИ

Большая объективная трудность в получении проекта в КСА состоит в необходимости для любого участника тендера иметь в Саудовской Аравии все необходимое для реализации контракта: полный набор строительного оборудования, промплощадку для его хранения и ремонта, а также руководящие кадры с соответствующим опытом и рабочую силу - хотя бы сотню человек. Зачастую от всего этого зависит победа на тендере. Почти вся рабочая сила завозится в Саудовскую Аравию из-за рубежа - в основном из Индии, Пакистана, Бангладеш, Филиппин и других стран. Саудовские подданные не хотят заниматься непрестижным и утомительным физическим трудом, поэтому найти саудовских рабочих для проекта внутри КСА невозможно. Ввоз рабочих из-за рубежа осуществляется рекрутинговыми агентствами. При этом желающих приехать на работу в КСА более чем достаточно. Однако они могут быть ввезены только при наличии специальных «рабочих виз», оформляемых Министерством труда КСА, и получение которых может занять несколько месяцев. Министерство жестко регулирует процесс выдачи рабочих виз с тем, чтобы ограничить приезд в королевство иностранцев, общая численность которых достигала в начале 2012 г. 9 млн, при общей численности населения КСА около 27 млн.

В то же время ни одна появившаяся на рынке иностранная компания не может иметь в королевстве ни рабочей силы, ни оборудования до тех пор, пока она не получила проект, для реализации которого они могут потребоваться.

Итак, что должно быть у компании сначала: проект или рабочая сила и оборудование - яйцо или курица? Тем более, что проект может быть получен через год или два, а может быть и не получен вовсе.

Ответ: единственным разумным решением может быть создание консорциума или совместного предприятия с местной или иностранной компанией, уже работающей на рынке, которая могла бы взять на себя реализацию начальной стадии проекта...

Кстати, огромная зависимость саудовского королевства от иностранной рабочей силы - это одна из самых трудноразрешимых проблем, создающих социальную напряженность, с которой неплохо было бы ознакомиться российским специалистам в свете постоянно растущей миграции в Россию иностранных работников.

*(Окончание следует)*