

## *Предисловие*

В современных условиях глобализации все большее значение в успешном развитии государств и компаний приобретает их способность конкурировать на внешних рынках. Это было бы невозможно без установления качественных и устойчивых деловых связей.

В настоящее время Республикой Татарстан активно ведется международная деятельность, устанавливаются крепкие и долгосрочные отношения с иностранными партнерами.

Хорошее знание предмета обсуждения, наличие качественного продукта или предложения с большой долей вероятности не принесут ожидаемого результата, если не соблюдать неписанных норм вежливости, учтивости и этикета страны вашего делового партнера. Человек социален от природы, и ему свойственно стремление придавать большое значение личности своего делового партнера, его поведению и системе ценностей. Придерживаясь традиций другого государства и уважая их, можно избежать многих конфликтов, взаимного непонимания, противоречий и даже неприязненного отношения к себе.

Сегодня в русскоязычном сегменте достаточно большое количество пособий по этикету и дипломатическому протоколу, однако первые не учитывают особенностей делового этикета разных стран, а вторые рассматривают инструменты отношений только между суверенными государствами, пренебрегая межрегиональным и межкорпоративным деловым оборотом.

В этой связи перед авторами была поставлена задача выпустить некий деловой «навигатор», пособие, позволяющее человеку максимально эффективно коммуницировать в рамках деловых отношений за рубежом. Были рассмотрены варианты приветствия, обращения, допустимых тем для общения, правила ведения переговоров и многое другое.

Данное пособие стало реализацией п.4 перечня поручений Президента Республики Татарстан Р.Н.Минниханова от 14.12.2018 №ПР-319 по итогам

встречи с участниками образовательной стажировки в бизнес-школе Стэнфордского университета.

В первой части пособия рассмотрены 4 страны:

- Турецкая Республика;
- Республика Иран;
- Королевство Саудовская Аравия;
- Арабская Республика Египет

*В дальнейшем планируется расширение списка рассмотренных стран с учетом региональной специфики.*

Под общей редакцией Руководителя Аппарата Президента Республики Татарстан А.А.Сафарова

Авторы:

Заместитель Руководителя Аппарата Президента Республики Татарстан – руководитель Экспертного департамента Президента Республики Татарстан И.Л.Савельев;

Начальник Управления государственного протокола Президента Республики Татарстан Б.Р.Габдрашитов;

Директор Департамента внешних связей Президента Республики Татарстан Э.И.Хабибуллин;

Заместитель начальника Управления – заведующий организационно-протокольным отделом Управления государственного протокола Президента Республики Татарстан С.М.Яруллин;

Главный советник Управления государственного протокола Президента Республики Татарстан А.Р.Джавбураев.

## I часть

### Турецкая Республика



Население - 79,81 млн.чел.  
Площадь – 783 562 кв.км.  
Язык- турецкий  
Говорят по-английски –  
17%

Турция является страной с богатым наследием: от древней Анатолии в руках греческой, Римской, Византийской империй до постепенного захвата полукочевыми туркменскими племенами с востока и превращения в могучую Османскую империю. В ходе этих перемен религия в Турции также менялась от христианства в Римской империи до ислама. Это был медленный процесс, и, как заявил историк Дуглас А. Ховард, «мусульманская и христианская общины Анатолии не жили совершенно отдельно. Взаимодействие мусульман и христиан, включая смешанные браки, на всех уровнях общества: от крестьянства до семьи султанов, продолжалось». После того, как в 1923 году Турция стала республикой, Мустафа Кемаль превратил ее в светское государство.

Одним из ключей к пониманию современной Турции является большое влияние личности Мустафы Кемала, чье почетное имя «Ататюрк» означает «Отец турок», присвоенное Национальной Ассамблеей Турции. Он будучи одним из лучших солдат I Мировой войны, после поражения Османской империи фактически вернул суверенитет над огромной частью территории, утраченной по условиям Севрского мирного договора.

Турецкая Республика была по существу основана Мустафой Кемалем Ататюрком, в современной Турции ни одному ребенку не разрешается давать его имя. Серьезным оскорблением является шутить по поводу флага, государственного гимна или Ататюрка.

*Дипломатический протокол*, а за ним и деловой протокол в современном понимании зародились в Османской империи в период правления Султана Фатиха Мехмета в 1432-1481 гг. Основы знания этой культуры перешли к османам от дипломатов-греков Византийской империи. При этом, естественно, негласный порядок рассадки на собраниях, обращения к руководителю и другие правила существовали и ранее, они базировались на уважении и страхе подчиненных перед своими руководителями.

Правила поведения на официальных и деловых мероприятиях современной Турецкой Республики после 1923 года в большей части пришли в жизнь страны из стран зарубежья, в основном из Европы. Считается, что современный протокол и этикет в Турции являются синтезом среднеазиатской (тюркской), арабской (мусульманской) и европейской, в частности французской, культур общения. При этом, несомненно, в Турции остались и свои неповторимые детали этикета, свойственные ей ввиду исторических и религиозных особенностей.



*Встреча Президента Российской Федерации В.В.Путина с Президентом Турецкой Республики Р.Эрдоганом  
(Санкт-Петербург, 10 марта 2017 года)*

## Формы обращения

При обращении к турку по-турецки наиболее распространенный метод - назвать человека по имени, за которым следует *Bey* (произносится «бей»). Например, Эртан Гонка будет Эртан бей. Точно так же за именем женщины следует «Напım» (произносится «ханым, ханум»).

Иногда для обращения к собеседнику отдельно используется и название его ученой степени, например, доктор, или оно ставится перед именем. Иногда турки используют название профессии, например, *Avukat* для адвоката или *Muhendis* для инженеров. В турецких компаниях и организациях к сотрудникам старшего звена будут обращаться таким образом. Типичным примером является обращение «господин менеджер» - *Müdür Bey*.

Обычная фраза, которую вы услышите от турок: «efendim» (буквально «мой хозяин»). Вы можете услышать это от официанта, секретаря, таксиста или швейцара. Это турецкий способ сказать «господин» или «госпожа».

Турки обычно приветствуют друг друга рукопожатием, но мужчины и женщины могут целовать друг друга в щеку (по одному разу с каждой стороны), и мужчины, которые хорошо знают друг друга, могут также обниматься, но в формальном деловом контексте это происходит крайне редко.

При рукопожатии необходимо смотреть в глаза собеседнику, инициатива рукопожатия должна исходить от высшего по должности / статусу. Когда мужчина впервые встречает турецкую женщину, он ждет, пока она протянет руку первой. При этом женщине представляют мужчину, никак не наоборот.



*Встреча Президента Республики Татарстан Р.Н.Минниханова с Президентом Турецкой Республики Р.Эрдоганом (Анкара, 15 декабря 2016 года)*



*Пожилых родственников турки приветствуют целуя, а затем прикладывают их руку ко лбу.*

## Деловой этикет

### *Визитные карточки*

В Турции широко распространен обмен визитными карточками. На встречах вы должны будете вручить ее всем присутствующим, поэтому возьмите с собой большой запас. Будет высоко оценено ваше усилие по переводу ваших визитных карточек на турецкий язык. Убедитесь, что карта четко показывает вашу профессию и звание; турецкий бизнес является иерархическим, и ваш коллега должен четко представлять ваш статус.

### *Язык тела*

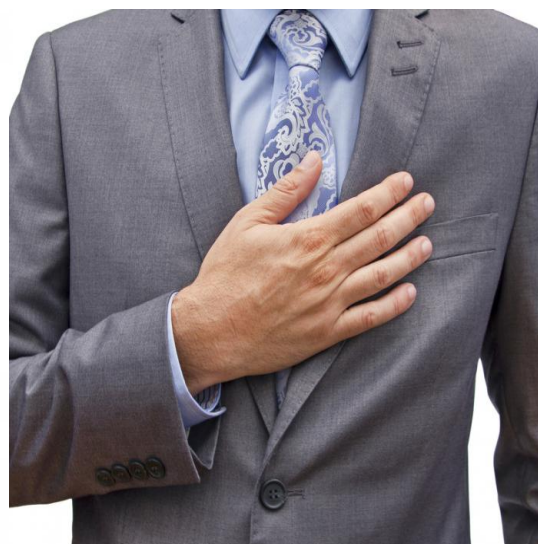
У турок меньше личного пространства, чем у большинства европейцев и американцев, и они часто стоят рядом во время разговора, иногда хватают руку собеседника для акцентирования его внимания и смотрят ему прямо в глаза, хотя верующие турки реже используют такой интенсивный взгляд. Зрительный контакт обычно является признаком искренности; просто наблюдайте за языком тела торговцев на рынках – их взгляд никогда не колеблется.

Турецкий язык тела тонок и отличается от того, к чему мы привыкли. Одобрение, слово «Да» – это легкий нисходящий кивок головы. Отрицание, слово «Нет» – это легкий кивок головы вверх и одновременное цокание.



Оттянутое пальцем вниз нижнее веко говорит о том, что турок заметил какой-то подвох и теперь его не провести. Турецкие бизнесмены используют этот жест для указания на опасность экономического характера.

Желая отклонить ваше предложение, турки могут приложить правую руку к сердцу



Также помните, что показывать кулак с большим пальцем, просунутым между указательным и средним пальцами (показывать «кукиш»), – это то же самое, что поднять средний палец в странах Запада.

### **Стиль общения**

Турки используют скрытное, косвенное общение, и часто возникает чувство, особенно на переговорах, что они что-то скрывают. Они, вероятно, скажут вам то, что, по их мнению, вы хотите услышать, и им будет трудно сказать вам прямое «нет». Они также чрезвычайно жесткие переговорщики из-за существующей в стране культуры торга (на рынках и т.д.).

### **Обмен подарками**

Построение отношений обычно принимает форму обедов или экскурсий, а не щедрых подарков. Необязательно брать подарок на деловые переговоры, хотя небольшой сувенир от вашей компании вполне приемлем. Никогда не дарите алкоголь, если вы не знаете этого человека хорошо и не уверены наверняка, что он это оценит; это рискованно, так как он может быть практикующим мусульманином. Когда вас приглашают домой, возьмите тарелку турецкой выпечки, цветы или шоколад для хозяина. Вы также можете взять конфеты для детей хозяина.



## **Тайм-менеджмент (рациональное распределение времени)**

Турки могут одновременно вести сразу много дел. Встречи и разговоры будут прерваны телефонными звонками и посетителями, и вам, как посетителю, нужно набраться терпения. Встречи редко бывают строго структурированы и регламентированы. Зачастую у турка всегда есть много деловых сделок и проектов, которые он ведет одновременно, и часто они связаны с множеством друзей и членами большой семьи.

Турки также проявляют определенные средиземноморские особенности в своем поведении и иногда могут не спешить с соблюдением сроков при реализации того или иного проекта. Однако честь очень важна для них, и, как правило, они заключают соглашение с наилучшими намерениями и пытаются выполнить то, что обещали.

Процесс принятия решений может занять много времени, и переговоры, которые являются частью осуществления коммерческой сделки, могут быть длительными. Турки, однако, имеют сильную предпринимательскую ориентированность и чрезвычайно заинтересованы в ведении бизнеса с внешними инвесторами, поэтому часто они быстро справляются, если проект им действительно интересен.

## **Дресс-код**

Деловая одежда в Турции очень консервативна. Отправляясь на любую деловую встречу, помните, что следует надеть костюм и галстук. Женщинам на деловую встречу тоже необходимо надеть хороший деловой костюм спокойной расцветки и консервативного покроя.

В летнее время, особенно в таких городах, как Стамбул, Измир и Анкара, погода бывает жаркой, а влажность воздуха очень высокой, поэтому допускается надеть только сорочку и брюки, и в большинстве случаев (но не всегда!) прийти без галстука.

В небольших городах, особенно на востоке Турции, и женщины, и мужчины на деловую встречу должны одеваться более консервативно, чем в столице или многоликом Стамбуле. Женщины в этом случае должны позаботиться о том, чтобы их руки и ноги были прикрыты, а одежда не была облегающей. Мужчины не должны на деловую встречу надевать шорты.

## **Культура ведения деловых встреч**

### *Планирование встречи*

Пунктуальность важна, поэтому постарайтесь, чтобы встреча началась вовремя. Если ваши турецкие коллеги религиозны, при планировании встречи вам нужно учитывать время пяти ежедневных молитв. Помните, что до начала встречи важно провести светскую беседу, а также вы должны пожать руку всем присутствующим.

Не удивляйтесь, если ваша первая встреча пройдет с менеджером среднего звена. Он часто выступает в роли «контролера» руководителя высшего звена, его обязанность - оценить вас и определить, заслуживаете ли вы доверия и хороший ли из вас потенциальный деловой партнер.

### *Ведение переговоров*

Этикет деловых переговоров в Турции понятен и логичен. Самое главное в деловых переговорах в Турции – наладить хорошие отношения с турецкими партнерами. Поэтому не стоит торопить события: на первой встрече следует как можно лучше познакомиться друг с другом и не переходить стремительно к обсуждению конкретных деловых вопросов. Только после того, как будут установлены хорошие доверительные отношения, можно будет начинать вести разговоры о делах.

Не следует устанавливать туркам крайний срок для принятия решений или оказывать давление на них для ускорения процесса подписания договора – они могут использовать установленные вами сроки для собственной выгоды, угрожая отказаться от сделки или прервать переговоры. Будьте терпеливы, и вы добьетесь успеха в переговорах.

В процессе деловых переговоров в Турции преимущества для турецкой стороны, которые вы собираетесь представить своему турецкому партнеру, могут выражаться не только в виде неоспоримой финансовой выгоды. Вместо прибыли можно сфокусировать внимание турецкого партнера на таких аспектах сделки, как укрепление власти и усиление влияния. Честь, уважение, известность и другие нематериальные выгоды от совместной деятельности тоже могут быть полезными аргументами в переговорах.

В Турции вам предложат черный чай, турецкий кофе или Nescafe (общий термин для растворимого кофе).



*Турецкая посуда для чая – «Армуду»*

Очень редко переговоры проходят без чаепития: турки считают себя самой употребляющей чай нацией в мире.

Вы можете запланировать повестку первой встречи, но она обычно рассматривается турками в качестве площадки для первичного обсуждения темы и переговоров, поэтому ваша встреча может легко отойти от плана. Турки, однако, являются хорошими слушателями, и поэтому перебивать друг друга является для них неестественным.

Важно в конце встречи еще раз пожать руки всем присутствующим.

### **Бизнес-ланч и ужин**

Большинство деловых обедов будет проходить в ресторанах, где вам будет предложен широкий выбор блюд традиционной турецкой кухни. Перед основным блюдом часто предлагают разнообразные салаты и закуски, так называемые «мезе», в небольших тарелках по всему столу.

При употреблении спиртных напитков турки говорят тосты, произнося слово «шерефе», что равноценно нашему «На здоровье!». Многие люди курят во время еды и часто делают перерывы между блюдами, чтобы выкурить сигарету. Если вас беспокоит сигаретный дым, дайте об этом знать до встречи: они не примут это на личный счет и выберут ресторан с местами на свежем воздухе.

Турецкая еда настолько разнообразна, что каждый найдет себе что-нибудь по вкусу. Вегетарианцы хорошо обслуживаются, особенно в мезе-секции, а любители же рыбы и мяса найдут для себя много новых блюд.

После еды турки обязательно пьют турецкий чай и/или кофе. В большинстве случаев с чаем или кофе подаются и традиционные десерты, такие как пахлава или рахат-лукум. Турецкий кофе очень крепкий и подается

в 4 вариантах: без сахара («саде»), немного сахара («аз шекерли»), средней сладости («орта шекерли») или с большим количеством сахара («шекерли»).

### **Дополнительно о ведении переговоров**

Турки исторически несут в себе культуру торговли, этот многовековой опыт торга будет ожидать вас и на деловых переговорах. Стартовая цена имеет мало отношения к фактической стоимости того, что поставлено на карту.

Переговоры не могут начаться до тех пор, пока не будут установлены личные отношения и построено взаимное доверие. Несмотря на то, что вам для своей выгоды придется скрывать некоторые моменты во время переговоров, важно, чтобы ваш турецкий коллега не почувствовал, что Вы что-то скрываете.

Необходимо много терпения. Раздражительность поставит вас в слабое положение, и турки будут использовать это в своих интересах. Помните, что переговоры – это не только деньги, для турок также очень важны власть, связь, честь, долгосрочные и взаимовыгодные отношения.

Чтобы проверить вашу реакцию, турецкий коллега начнет переговоры с большой ставки например, установит очень высокую цену на свой товар. Постепенные уступки с вашей стороны – это часть переговорного процесса. Их можно обменять на уступки с другой стороны. Каждый раз, когда вы соглашаетесь с его точкой зрения, так или иначе напоминайте своему коллеге, что это лишь из-за ваших крепких отношений и долгого совместного делового будущего. Туркам нравится исход, когда в результате выигрывают обе стороны, и тогда вам всегда будут открыты двери для будущих сделок.

### **Правила и порядок проведения переговоров:**

- пришедших позже представляют пришедшим раньше;
- знакомятся всегда стоя на ногах;
- после рукопожатия старший по положению должен сказать младшему: «Приятно познакомиться» и начать разговор с фразы «Как поживаете? / Как Ваши дела?», младший в ответ должен только поблагодарить за вопрос;
- гость / младший по положению должен назвать свое имя и фамилию, а также должность и ведомство / компанию, которую он представляет;

- после знакомства / представления на ногах принято передавать визитки правой рукой, при этом и передающий, и принимающий должны посмотреть на визитку, потом друг другу в глаза и затем снова на визитку; принимающий, как правило, берет визитку двумя руками и в таком же порядке передает собеседнику свою визитку;
- за стол первым садится хозяин, лишь затем – подчиненные и гости. Главному гостю заранее предлагают место рядом с хозяином, если место не определено, хозяин либо укажет на это место рукой, либо гость садится на самое близкое от хозяина место;
- если гость принес какие-либо угощения, обычно их подают сразу к чаю;
- разговор начинает старший по положению / принимающая сторона, обычно глава принимающей стороны говорит о предмете встречи в общих чертах, о деталях принято говорить специалисту, который также приглашается на встречу;
- после того, как принимающий заканчивает свою речь, гость в начале своей речи благодарит за прием, кратко рассказывает о себе / компании;
- если внутри одной из сторон во время выступления младшего по положению в разговор вступает старший (даже перебив говорящего), младший должен прекратить речь и не мешать говорить старшему, даже если он не успел закончить свою мысль;
- во время бизнес-встреч, если стороны чувствуют сближение позиций и налаживание доверительных отношений, иногда допустимо задавать вопросы личного характера, например, сколько собеседнику лет, какое у него семейное положение и др.

Порядок назначения и проведения деловых встреч:

- встречи проводятся точно в назначенное время, хотя иногда считается принятым немного опоздать на встречу, особенно в провинциальных регионах Турции;
- приносить на встречи цветы, угощения и подарки – в порядке вещей;
- лучшее время для назначения встреч до обеда – 10:00-11:00, после обеда – 15:00-17:00;
- средняя продолжительность протокольных официальных встреч – 15-20 минут, деловых встреч – 30 минут.

### **Полезные слова и фразы:**

*Merhaba!* [мЭраба] - *Здравствуйте!* (Самое нейтральное приветствие)

*Iyi sabahlar* [ийи сабахлар] - *Доброе раннее утро* (с 4 до 7 утра)

*Günaydin* [гюнайдин] - *Доброе утро* (с 7 до 11 часов). Дословно переводится как «Да будет светлым день»

*Iyi günler* [ийИ гюнлЕр] - *Добрый день* (с 11 до 17 часов)

*Iyi akşamlar* [ийи акшамлАр] - *Добрый вечер*

*Kolay gelsin* [колАй гельсИн] - *Легкой работы* (аналог «Бог в помощь»)

*Teşekkür ederim* [тэшэкЮр эдерИм] - *Спасибо*

*Affedersiniz* [аффедерерсинИз] - *Извините*

*Hosca kalın* [хошЧа калЫн] - *До свидания*

*Evet* [эвЕт] - *Да*

*Sizi gormek ne hos* [сиЗи гЁрмек не хОш] - *Рад Вас видеть*

*Lutfen* [лютфЭн] - *Пожалуйста*

*Nasilsiniz?* [насЫлсынсыз] - *Как дела?*

## Исламская Республика Иран



Население - 75,15 млн.чел.  
Площадь – 1 648 195 кв.км.  
Язык- персидский  
Говорят по-английски –  
<5%

Иран оказал сильное влияние на культуру Центральной Азии, хотя большинство иранских граждан являются носителями персидского языка, а жители Центральной Азии - тюркского. Это явление – результат взаимопроникновения персидской и тюркской цивилизаций. Ярким примером стало широкое распространение празднования Древнеперсидского Нового года 21 марта (Навруз). Этот праздник является фактическим началом иранского календарного года.

Отличительной чертой иранцев является гостеприимство. Вежливый прием – это тот минимум, на который может рассчитывать иностранец, впервые приезжающий в эту страну. Обвинение в негостеприимстве - одно из худших в Иране. В любом доме вас встретят со словами «Хош амадид!» («Добро пожаловать!»). Гостю предоставят лучшее место за столом и накормят разнообразными блюдами. Даже если это дом беднейшего перса, встретить гостя ему помогут соседи. Для хозяина нет ничего приятнее, чем услышать от гостя о том, что усилия не пропали даром, что он поражен приемом, богатством блюд и их вкусом.

Примечательно, что именно во время рабочего визита в СССР Шаха Ирана Реза Пехлеви и Принцессы Сорей впервые было принято решение о размещении высоких гостей в Большом Кремлевском дворце. В ходе указанного визита в советской протокольной практике стал применяться эскорт мотоциклистов.



*Первый визит в СССР Шаха Ирана Мухаммеда Реза Пехлеви и Принцессы Сорей.*

*(Москва, 1956 год)*





*Встреча Президента Российской Федерации В.В.Путина с Президентом  
Ирана Х.Рухани  
(Астрахань, 29 сентября 2014 года)*



*Встреча Президента Республики Татарстан Р.Н.Минниханова с Первым  
вице-премьером Исламской Республики Иран Эсхаком Джахангири  
(Тегеран, 19 апреля 2017 года)*

Ядром иранского этикета является *taarof* «*та'руф*». Это система поведения, предписывающая относиться к людям сверхучтиво и настолько предупредительно, что носителю европейского менталитета такое поведение может показаться абсурдным. Причем данная учтивость хорошо понимается самими иранцами, а вот у иностранцев зачастую бывают проблемы с восприятием «*та'руф*». Суть в том, что в определенных случаях предложения персидских незнакомцев – это не более чем ритуальная вежливость и вам необходимо настолько же вежливо от них отказаться: если вам предлагают разделить трапезу, хотя он явно на это не рассчитывал; если таксист / продавец в магазине отказывается принять плату под видом того, что он и так доволен счастьем общения с вашей персоной; если вас приглашают в гости, предлагают остаться на ночь, куда-либо подвезти и т.д., а вы видите, что приглашающему это неудобно по времени, из-за нехватки денег и т.п.; если за вас настойчиво предлагают заплатить в магазине / ресторане; если в ответ на ваше восхищение украшением, предметом обстановки и т.д. хозяин вручает вам его со словами «это подарок».

Всех вариантов «*та'руфа*» не перечислить, поэтому совет один: будьте не менее предупредительны, чем иранцы. Хороший способ: нужно отказываться от каждого щедрого предложения не менее трех раз, ведь предлагающий будет настойчив. Если он повторит его и в четвертый раз, значит, говорит искренне и его на деле не затруднит сделать это для вас.

По причине «*та'руфа*» не стоит верить всему, что вам говорят. Этикет требует от иранцев наобещать вам золотые горы, но суровая правда жизни, увы, нередко не позволяет эти обещания выполнить. Не ждите от персов больше того, что они в состоянии дать вам в реальности. Помните также, что «*та'руф*» запрещает напрямую отвечать «нет» на чужие просьбы. Иранцы умеют отличать настоящее «да» от ненастоящего, а вот иностранцу приходится нелегко. Но все решаемо, если проявить чуткость и думать о других больше, чем о себе.

Интересный случай: один канадец как-то решил купить шляпу в иранской лавочке. Выбрал, подошел к прилавку, протянул деньги. Торговец радостно ответил: «Габель надаре!» (Букв.: «Я не достоин вашего подарка!»). Канадец предложил деньги еще раз, но хозяин магазина отказался вновь. Радостный канадец вышел на улицу в новой шляпе, полученной даром. А хозяин магазина бросился звонить в полицию, чтобы сообщить о краже. Ведь, ясное дело, он ждал предложения денег в третий раз, чтобы тогда уже согласиться их принять.

Интересная черта иранского этикета: в любой ситуации, если приходится встать/сесть к собеседнику (или просто спутнику, незнакомцу)

спиной, необходимо извиниться: «Простите, что я к Вам спиной». Эти слова может произнести даже таксист, к которому вы сели на заднее сиденье! Кстати, иранцы изобрели изящный ответ на это извинение: «У цветка спины не бывает» (т.е. с вами хорошо в любом случае).

### **Дресс-код**

Женщины в Иране обязаны носить головные платки, как предписано в Коране. Одежда должна быть свободной, до колен, с полными рукавами, однако рукава длиной три четверти также приемлемы. Мужчины могут одеваться в классический западный манер. Рекомендуется не носить короткие шорты или рубашки со слишком короткими рукавами. В Иране деловой костюм для мужчин обычно не включает галстук.



### **Приветствие**

Вначале приветствуйте самых старших, так как в иранской традиции огромное почтение выражается людям старшего поколения.

Распространенным способом приветствия является фраза «Salaam, man [имя] hastam. Az didan-e shoma khoshbakhtam!», что переводится как «Здравствуйтесь! Меня зовут [имя]. Рад встрече». Вежливым ответом будет:

«Salamat boshin», что переводится как: «Спасибо». Кстати, в Иране очень распространено французское слово «Merci», которое не нуждается в переводе.



В формальных ситуациях пожимают руки только людям одного пола, в то время как в неформальных иранцы целуются по три раза в каждую щеку. После рукопожатия положите правую руку на грудь, чтобы показать уважение.

Не протягивайте руку женщине, если вы мужчина, или наоборот. Любой физический контакт с противоположным полом запрещен.

В формальном общении следует обращаться к людям по их титулу и фамилии.

Взгляд вниз рассматривается как знак уважения, а не как признак отсутствия доверия или незаинтересованности.

Личное пространство в Иране определяется контекстом, однако комфортное расстояние между людьми одного пола составляет около одного метра, а между людьми противоположного пола должно быть не менее 3 метров.

Еще один менее известный факт заключается в том, что при входе в помещение, кабинет принято откашливаться или произносить любую фразу, чтобы объявить о своем прибытии. Это особенно важно, если в этом помещении есть женщины.

## Жесты



Прикрывая рукой один глаз и кивая, иранец обещает: «Хорошо, обязательно сделаю», хочет подчеркнуть свое согласие. Жест происходит от иранского выражения «это на моем глазу», т.е. ваше желание очень важно для меня.

У старшего поколения иранцев распространен такой оригинальный жест, как прикусывание руки между большим и указательным пальцами. В полной версии сначала прикусывают с внешней стороны, затем разворачивают ладонь и повторяют жест, что означает: «Не дай Бог!» или «Чтоб у меня язык отсох!». Сегодня молодежь использует данный жест скорее с ироничной окраской.



В Иране не стоит поднимать вверх большой палец («все ок!»), хотя это и привычно в России. Как и во многих других мусульманских странах, данный жест считается крайне неприличным. Если вам надо поймать такси, останавливайте его, подняв руку и чуть ею помавав.

В России считается неприличным показывать пальцем на людей, вещи на полках магазинов и т.п. В Иране это обычный повседневный жест, который считается совершенно нормальным.



### **Обычаи делового оборота**

Граждане Ирана предпочитают иметь дело с людьми, которых они знают лично. Таким образом, они заводят дружбу с людьми прежде, чем начать с ними бизнес. Поэтому важно строить прочные личные и тесные деловые связи с местными партнерами.

В бизнесе опыт, образование и лидерские способности являются наиболее ценными качествами. Зачастую установлению личных отношений предшествует несколько встреч.

Обмен подарками с деловыми партнерами является традицией. Дорогие подарки во время встреч могут расценить как взятку, поэтому будьте осторожны в их выбор. Цветы и сладости всегда будут хорошим вариантом.

Назначайте встречи заблаговременно (за 3-4 недели) и помните о важных датах и многочисленных праздниках. Поскольку большинство праздников в Иране имеют религиозные шиитские корни, ежегодно эти праздники будут приходиться на разные даты по григорианскому календарю, поэтому необходимо ознакомиться с производственным календарем Ирана заблаговременно.

Не рассчитывайте сразу встретиться с руководителем компании, уровень представительства имеет в Иране существенное значение, иранцы не склонны вести переговоры с менее статусным представителем. У Вас поинтересуются статусом и уровнем делегации. Учитывайте при планировании встреч тегеранские пробки и вероятную некомпетентность таксистов.

Как правило, в Иране первая встреча с вашими потенциальными партнерами не будет сфокусирована на обсуждении деталей сделки и этапов ее реализации. Это официальное мероприятие принимающей стороной рассматривается как знакомство, чаепитие, обсуждение общих вопросов. Тем

не менее наличие рекламно-информационных материалов на фарси и английском языке крайне желательно. В ходе первой встречи вас будут оценивать, большое значение иранцы придают внешнему виду. С большой вероятностью у вас поинтересуются, в каком отеле вы остановились. Иранцам требуется время, чтобы поближе узнать вас, до этого отношения будут, как правило, прохладными и формальными. Иранцы предпочитают вести бизнес с теми людьми, которых они знают и кому доверяют. Бизнес строится на личных отношениях, будьте готовы потратить время на их установление до того, как будет заключена сделка. Важным аспектом на этапе подготовки переговоров является разработка плана переговоров с детальным описанием ключевых и второстепенных вопросов. Будьте терпеливы: встреча может неоднократно прерываться визитами сотрудников и телефонными звонками. Не проявляйте нетерпение: не следует смотреть на часы и демонстрировать, что вы спешите, это может подорвать доверие. В ходе межкультурной коммуникации следует особое значение уделять эмоциональным аспектам беседы и психологической атмосфере коммуникации.

Люди в Иране предпочитают не ставить себя и коллег в жесткие временные рамки. И если ранее назначенное завершение работ или встреча переносится, примите во внимание, что сроки зачастую рассматриваются как примерные. Тем не менее некоторые иранские менеджеры являются носителями европейской деловой культуры и четко следуют назначенным срокам. Работая с иранцами, рекомендуется отдельно подчеркивать значимость следования срокам с указанием на то, как их нарушение может отразиться на реализации сделки или проекта в целом. В ходе деловой коммуникации иранцам свойственна неторопливость, терпение, наличие развитых навыков ведения переговоров. Возможно умышленное усложнение предмета обсуждения, двусмысленные формулировки и сокрытие значимых деталей.

В ходе переговоров иранцы могут представить со своей стороны сильного переговорщика и занять твердую позицию. При обсуждении деталей ваши потенциальные партнеры могут проявить эмоциональность и даже продемонстрировать готовность прекратить переговоры в попытке склонить вас по условиям контракта. Не пытайтесь демонстрировать тот же подход и не используйте приемы давления, как правило, это сработает против вас. Проявите спокойствие, терпение и желание сотрудничать. Решения в Иране принимаются медленно. Имейте в виду, что Ваши иранские коллеги могут использовать время как тактический прием ведения переговоров, особенно если они знают, что сроки у вас ограничены. Избегайте демонстрации того, что у вас ограничен временной ресурс.

Никогда не следует делать все ставки на одного партнера. В случае если иранская сторона понимает это, условия сделки могут существенно измениться. Компании в Иране иерархичны, выносите решение сложных и спорных вопросов на вершину структуры компании. Многие компании в Иране семейные. Решения принимаются коллегиально, узким кругом лиц,

входящих в состав управления компании, или после обсуждения предмета отдельно с каждым членом, входящим в совет директоров, и лишь потом результаты коллегиального обсуждения передаются на исполнение. Сотрудниками не принято обсуждать решения руководства, они, как правило, лишь исполняют поручения, согласовывая каждый вопрос с руководством. Многие компании строятся на основе семейных связей, где руководящие посты распределены между членами семьи. В Иране руководство компании относится подчеркнуто вежливо к сотрудникам, порой интересуясь их самочувствием, делами в семье, функции контроля качества и своевременного исполнения поручений передаются заместителю или супервайзеру. Сотрудники относятся к руководству с уважением и выражением почтения согласно статусу руководителя. В Иране не принято публично критиковать, так как это подрывает чувство достоинства и гордости. Переговорный процесс в Иране идет существенно медленнее, чем в России. В ходе обсуждения иранцы могут не высказать напрямую свои возражения и несогласия по ряду пунктов договора, рассматривая это как невежливость. Вместо этого вам может быть предложено вернуться к обсуждению вопроса позже и еще раз рассмотреть вопрос цен и условий договора. Учитывая данные особенности ведения переговоров, возможно заложить в изначальное предложение готовность коррекции цен и условий в пользу партнера.

### **Полезные слова и фразы:**

ас-салОм алЕйкум - *Здравствуйте!*

алЕйкум ас-салОм - *Ответ на приветствие*

салОм - *Привет!*

собх бехЕйр! - *Доброе утро!*

руз бехЕйр! - *Добрый день!*

шаб бехЕйр! - *Добрый вечер!*

ходлОфез! - *До свидания!*

хейли манМУн - *Спасибо!*

бебахшиД - *Извините*



## Королевство Саудовская Аравия



Саудовскую Аравию часто называют Страной двух святынь, имея в виду Мекку и Медину – два главных священных города ислама. Краткое название страны на арабском языке – ас-Саудия. Саудовская Аравия в настоящее время, наряду с Княжеством Лихтенштейн и Хашимитским Королевством Иордания одно из трех государств мира, имеющих название, данное в честь правящей династии (Саудитов).

Население - 33 млн.чел.

Площадь – 2 149 690 кв.км.

Язык- арабский

Говорят по-английски – 9%

Саудовский этикет, в том числе дипломатический этикет и бизнес-этикет, основан на бедуинских традициях, положениях священного Корана и Сунны пророка Мухаммада (шариатских положениях). Поэтому следует уважительно, без видимого раздражения относиться к проявлениям данного этикета.

Несмотря на заметные различия ментальных портретов саудита и европейца, многие представители арабской деловой сферы получили образование на Западе и, как правило, много путешествовали и, несомненно, хорошо подготовлены к деловым контактам с европейцами и американцами. Как и все арабы, саудиты очень гостеприимны, при этом придают большое значение внешнему проявлению вежливости и культурному поведению. Обратите также внимание на высокую оценку саудитами брендовой политики компаний. Партнеры хотят видеть ваш статус, статус вашего продукта, начиная от сайта, заканчивая внешним видом руководителя.

Не стоит также недооценивать важность совместного времяпровождения с арабскими партнерами. Вас могут пригласить, например, на элитные скачки, при этом не принято самим напрашиваться на приглашение.

Для саудитов очень важны человеческие отношения. Им важно увидеть в вас не только делового партнера, но и друга. При этом необходимо поддерживать отношения и после завершения общих дел и при любом визите навещать друг друга.

Ваш саудовский партнер приглашает вас на скачки, возможно, с подачи более высокопоставленного руководителя или чиновника, который планирует, не знакомясь с вами, понаблюдать за вами в рамках принятия последующего решения.



*Первым зарубежным рабочим визитом Президента США Д.Трампа стала поездка в Королевство Саудовская Аравия*

*(21 мая 2017 года, Эр-Рияд)*



*Встреча Короля Королевства Саудовская Аравия Сальмана Бен Абдель Азиза Аль Сауда с Президентом Республики Татарстан Р.Н.Миннихановым*

*(6 октября 2017 года, г.Москва)*

### **Знакомство и планирование встреч**

Время встреч и переговоров в Саудовской Аравии зачастую переносится или задерживается даже без видимых на то причин. Поэтому необходимо тщательно планировать свое расписание, иметь дополнительное время пребывания в стране, оставляя свободное время для перестановок встреч и мероприятий. Может понадобиться несколько встреч не только перед тем, как вы достигнете договоренности, а даже перед тем как, вы сможете поднимать при переговорах какие-то определенные темы, касающиеся общего дела.

Рабочая неделя с воскресенья по четверг. Пятница и суббота считаются выходными нерабочими днями. Необходимо также понимать, что большинство саудитов совершают пятикратную молитву (намаз), время которой публикуется в местных средствах массовой информации. Вполне нормально, если ваш арабский коллега просит прервать переговоры для совершения намаза и пойдет в ближайшую мечеть или в специальную молельную комнату, после чего переговоры могут быть продолжены. Это нужно воспринять без раздражения и без вопросов, поскольку намаз – действие интимное, совершаемое с целью общения с Богом.

Интересной особенностью является и то, что некоторые высокопоставленные руководители государства и бизнеса могут неохотно

соглашаться на встречу со своими иностранными деловыми партнерами до прибытия последних в королевство, это весьма затрудняет планирование встреч. Необходимо проработать все детали и планы своего визита.

Как правило, местные предприятия открываются около 9 утра, в 12 закрываются на полуденную молитву, затем открываются на небольшое время до послеполуденной молитвы и продолжают работу с 17 до 22 часов. Если ваш партнер говорит: «Между Магрибом и Ишой», то это означает между 18 или 19 часами.

Если приехав, вы понимаете, что партнер не может принять вас сейчас, попробуйте перенести встречу через его помощника, оставьте информацию о вашей компании и письмо, выражающее сожаление о несостоявшейся встрече.

### **Форма обращения**

Структура арабского общества уникальна тем, что она одновременно иерархическая и горизонтальная. Бизнес основан на личном отношении партнеров друг к другу, встречи носят преимущественно неформальный характер, а доступ к высокопоставленным должностным лицам, принимающим решения, довольно прост. При этом формы обращения могут быть абсолютно разными.

Исторически понятия «класс», «сословие» или «дворянство» чужды основной арабской племенной культуре. Глава племени, шейх, является в первую очередь членом племени, и доступ к нему может получить каждый.

В этой связи такие термины, как «Ваше Высочество», «Ваше Величество» или «Ваше превосходительство», являются результатом недавней урбанизации и остатками османского влияния и периода колониального правления. Действительно, в арабском мире к человеку обращаются по его имени или званию, которым он обладает. Например, доктор Ахмед бен Абдеррахман будет называться доктором Ахмедом. К министрам Саудовской Аравии всегда обращаются «Ваше превосходительство», а к членам Королевской семьи – «Ваше королевское Высочество». Шейх - почетное звание, использующееся только с именем. Такие звания, как «Доктор», «Мухандис (Инженер)», «Уста (Профессор)» используются как в буквальном, так и почетном уважительном смысле.

Слова «Bin, Ибн», «Bint, Бинт» означают сын и дочь соответственно и могут несколько раз присутствовать в имени человека, чтобы показать его родословную. Другая распространенная часть имени – «Абд» означает «раб, слуга» и стоит перед одним из имен Бога. Таким образом, к доктору Абдеррахману Аль-Хаджу будет правильно обратиться «Доктор Абд-аль-

Рахман». Неправильным будет обращение «Доктор Абд» или же «Доктор Абд-аль».

Встреча западного мужчины и саудийки в деловом контексте крайне маловероятна, но на случай такого момента необходимо помнить о категорическом запрете предлагать ей первым рукопожатие. Если же она сама протягивает руку, то не следует отказываться, и нужно ответить коротким и легким рукопожатием. В разговоре с саудийками неприлично заглядывать им в глаза.

Входя в заполненный зал переговоров, саудиец стоя приветствует каждого человека рукопожатием, начиная с самого важного, далее – справа налево. То же самое ожидается и от иностранной делегации.



*Традиционным приветствием местных мужчин является дотрагивание друг до друга кончиками носа*

## Дресс-код



Традиционная мужская одежда саудийцев – это длинная белая рубаша дишдаша и головной платок куфия. При этом западным мужчинам не следует

внешним видом подражать саудийцам, так как это может обидеть их и быть расценено как насмешка. Единственным исключением в заимствовании арабского гардероба являются сандалии – практичная обувь для жарких стран. Мужчинам рекомендуется носить деловой костюм. Ни в коем случае мужчина не должен публично демонстрировать часть тела от пупка до колена, именуемую «аурат».

Саудийские женщины везде традиционно носят черную длинную накидку «абая». Западным женщинам достаточно будет носить длинные свободные брюки или юбки, блузы с длинным рукавом и платок.



*Встреча Премьер-министра Великобритании Терезы Мэй в аэропорту  
Министром торговли Королевства Саудовская Аравия Маджидом Аль-  
Касаби*

*(Эр-Рияд, 4 апреля 2017 года)*

Вопросами пристойного внешнего вида, соответствующего местным обычаям, занимается специальный орган «муттава» (религиозная полиция). Штат структуры состоит примерно из 3500 «моралехранителей» и широкой сети осведомителей и просто сочувствующих, которые помогают выявлять порочное поведение граждан. Ежегодно усилиями сотрудников этой комиссии к ответственности привлекаются десятки тысяч человек.

## **Визитные карточки**

Неплохо иметь с собой личные визитные карточки на арабском языке с указанием вашего полного имени, ученой и профессиональной квалификации. С их помощью ваш арабский партнер сможет в кратчайшие сроки составить свое представление о том, кто перед ним. Необходимо быть тщательным при переводе визитной карточки, так как такие слова, как «координатор», «представитель» могут быть бессмысленны на арабском языке. «Менеджер», напротив, хорошо воспринимается арабскими партнерами. На обороте визитной карточки обязательно должен быть ее перевод на английский язык. Вспомните, в начале данной главы мы писали о том, что саудиты высоко ценят внешние проявления престижа своего западного партнера, поэтому визитная карточка может стать определенным полем для творчества. Распространено, например, тиснение золотом текста персональных визитных карточек.

## **Обмен подарками**

Не принято преподносить личный подарок, кроме очень близких друзей. Однако, если Вы все же решили одарить своего делового партнера, помните, что подарок должен быть самого высокого качества. Ковры ручной работы, изделия из платины, парфюм – вот список распространенных подарков в Саудовской Аравии. С другой стороны, также распространена практика дарения корпоративных подарков, чаще всего в начале года. Исторически в качестве подарков саудиты очень любят холодное и огнестрельное оружие.

Не стоит восхищаться чем-либо в гостях или офисе вашего партнера, так как он может почувствовать себя обязанным подарить вам эту вещь.

Хотя в обычной деловой практике обмен подарками не так распространен, в последнее время при деловых контактах с западными партнерами набирает популярность практика обмена подарками. Очень высоко оценится ваше предложение в будущем встретить арабскую делегацию в вашей стране или привезти что либо труднодоступное в Королевство.

## **Язык тела**

Саудиты очень тактильны. Когда они вступают в разговор, они, как правило, стоят ближе друг к другу, чем американцы или европейцы. Другими словами, арабское «личное пространство» намного меньше. Арабы могут использовать тактильный контакт, чтобы подчеркнуть согласие с вашей

точкой зрения или подтвердить, что ваши слова особо привлекли их внимание. Например, могут прикоснуться к вашей руке, однако, если вы решите одернуть руку в этот момент, арабы могут истолковать это, как резкий ваш отказ от сказанного. Необходимо также поддерживать постоянный зрительный контакт, это поможет приобрести доверие саудитов. Взгляд вверх во время разговора может быть истолкован как снисходительный; взгляд вниз – как подчинившийся, а взгляд в сторону как уклончивый.

Арабы традиционно используют правую руку для выполнения всех общественных функций, включая рукопожатие, прием пищи, питье и передачу предметов друг другу. Левая рука считается нечистой, и вам необходимо свести ее участие в контакте с деловым партнером к минимуму. Чрезмерно активная жестикуляция считается невежливой. Также очень грубым жестом является демонстрация подошвы собеседнику, поэтому сидя нужно контролировать свое положение.

Саудиты общаются с большим телесным и интонационным контекстом. Это означает, что фактически используемые слова могут иметь небуквальный смысл. Например, «Да» может означать «Возможно» или даже просто «Я Вас слышу» в зависимости от языка тела и тона, который сопровождает сказанное. Точно так же ваши язык тела и тон будут использованы для трактовки сказанных вами слов.

Жители Саудовской Аравии меньше внимания уделяют письменным сообщениям. Для них важнее вербальная сторона общения. Телефонный звонок будет иметь большее значение, чем серия электронных писем, а личный визит будет весомее, чем несколько телефонных звонков. Этим обусловлена важность языка тела в общении для арабов.

## **Время, переговоры**

Время нелинейно в арабском мире. Как правило, это означает, что многие арабы не любят следовать пункту повестки дня, а предпочитают «перепрыгивать» некоторые моменты или вовсе пропускать их, возвращаться и пересматривать существующие договоренности в зависимости от вновь появившихся данных. Следование определенному плану или повестке в переговорах может расцениваться ими как оскорбление.

Терпение является обязательным во время переговоров с саудитами. Темпы бизнеса медленнее, а принятие решения занимает больше времени. Ожидайте много разговоров. Никогда не показывайте разочарование или раздражение. Не обижайтесь, если ваш коллега перебил вас, так как это его способ непрерывного обмена информацией, в то время как молчание указывает на неуспешность коммуникации. Внимания слушать своих



партнеров хватает на 7-10 минут. Необходимо постараться изложить основные моменты дела за это время.

Торг – это образ жизни в Саудовской Аравии, и арабы считают его приятным занятием, у них большой опыт в этом. Поэтому не следует расценивать первоначальные предложения по ценам как оскорбление.

Арабы, скорее, ориентированы на прошлое. Такие вещи, как послужной список, опыт, возраст, длительная положительная практика деловых отношений, будут иметь большее влияние, чем долгосрочный прогноз. Реальные достижения, подкрепленные рисунками, сертификатами, фотографиями, отзывами, возможно, в большей степени повлияют на успех ваших переговоров, чем создание абстрактного видения возможных положительных результатов работы с вами. Хорошая история о конкретном проекте или история создания вашей компании привлечет внимание партнеров и останется в их памяти.

Многие вещи могут происходить спонтанно, поэтому нужно быть готовыми к ним. Например, приглашение на обед или ужин, перенос встречи или ее продление в зависимости от результатов переговоров. Графики не всегда соблюдаются, а планы зачастую не детализированы и могут быть изменены спонтанно.

В Саудовской Аравии можно часто услышать выражения с отсылкой к Богу, например, наиболее распространенное «ИншАллах», что означает «Если так будет угодно Богу». Данное выражение подчеркивает твердую уверенность в том, что ход событий не может контролироваться человеком. Выражение «Букра ИншАллах» переводится как «Завтра, даст Бог» и означает, что партнеры постараются сделать все как можно скорее, но Бог сам определит, когда это может произойти. Данное выражение иногда означает «отложить дело в долгий ящик». Могут возникнуть неопределенные трудности при переговорах в постановке конкретных сроков реализации тех или иных договоренностей, поэтому необходимо обговаривать сроки с ощутимым запасом.

Возможно, вам придется провести несколько встреч со своим саудовским коллегой, прежде чем начнутся переговоры о сотрудничестве. Часто первая встреча посвящена знакомству с партнерами. Традиционно саудиты могут посчитать неуместным заводить дела с теми, кого они не знают. Дела, несомненно, будут обсуждаться на первой встрече, однако, скорее, для того, чтобы определить вашу позицию перед встречей. И, конечно, крайне маловероятно, что будут достигнуты какие-то значимые договоренности без очного контакта. Таким образом, личные отношения являются ключевым аспектом ведения дел в Королевстве.

Встречи проводятся в неторопливом темпе с большим количеством светских бесед за чашкой кофе и чая. Очень грубо при этом спешить. Не следует спрашивать о жене/женах вашего партнера, разумнее спросить о его детях. Элитные виды спорта, комплименты Королевству будут хорошими темами для разговоров, в отличие от таких тем, как политика и религия.

Примите чай, кофе или сухофрукты за переговорами, даже если вы не большой любитель этих продуктов. Предложение крепкого черного кофе является характерной чертой арабских встреч, и от него никогда не следует отказываться. Чашки здесь используют небольшого размера, а легкое покачивание вашей чашки будет сигналом для официанта, что вам достаточно.

Ваш партнер может прервать собрание в любое время, чтобы ответить на любой из множества телефонов или помощнику, пришедшему за подписью или с вопросом.

Наиболее вероятным результатом встречи является то, что потребуются еще одна встреча. Не стоит придавать слишком большого значения разговорам о совместной работе в больших объемах в будущем. Саудитам свойственно иногда преувеличивать. Если вы достигли соглашения на переговорах, приемлемо составить договор, хотя от него могут отказаться. Во всяком случае, нужно постараться сделать так, чтобы инициатива заключения договора исходила от саудовского партнера.

В то же время будьте готовы получить письменный договор и пересмотреть его позже. Контракт для арабов – это, по сути, список руководящих принципов, а не конкретное, твердое обязательство. Слово человека, а не лист бумаги – это его связь. Старайтесь не давать устного обещания о чем-либо, если вы не уверены в последствиях. При подписании контракта в Саудовской Аравии ваш посредник или адвокат будет иметь решающее значение в спорных ситуациях; штрафы могут быть серьезными, особенно если отношения нарушаются.

Во время презентации вашего продукта имейте в виду, что саудиты, как правило, доверяют своим чувствам и памяти. Важно использовать изображения, аналогии, повторения, графики, чертежи, образцы материалов. Всегда подчеркивайте человеческие аспекты проекта, такие как создание рабочих мест и польза для саудовского общества.

Не удивляйтесь, если во время презентации люди совершают звонки по мобильному телефону. Если это происходит, лучше просто остановиться и продолжить после окончания разговора. Презентация также может быть прервана посетителями, которых приветствует ваш саудовский коллега.

Ваша аудитория в любой момент может начать задавать вопросы, дайте им такую возможность. Подкрепляйте весомыми аргументами ваши ответы и в конце беседы обязательно предложите партнерам прокомментировать интересующие их детали. Большое количество вопросов от аудитории отражает интерес к предмету Вашей презентации, а их отсутствие – скорее плохой знак.

## **Прием пищи**

Обед, как правило, самый объемный прием пищи, который происходит после полуденной молитвы. Не ждите, что сможете найти традиционный саудовский ресторан. Рестораны в Саудовской Аравии преимущественно китайские, корейские, индийские, пакистанские или эфиопские. Доступны различные стили кухни со всего мира, от тайской до американского фаст-фуда. Питание вне дома часто дешевле, приготовления еды дома. Алкоголь не подается в общественных местах. Тема незаконных источников алкоголя в Саудовской Аравии абсолютно табуирована.

Хозяин (принимающая сторона) всегда выбирает ресторан и оплачивает счет сам. Однако в определенных ситуациях неясно, кто является принимающей стороной, и люди буквально борются за счет. Будьте готовы, что вашу тарелку попытаются переполнить в знак гостеприимства. Но вы не обязаны съедать все, что предложили, вполне нормально отложить недоеденную часть. Саудиты никогда не уберут блюдо, пока последний гость не закончит им наслаждаться. Однако продолжать трапезу после ее окончания главным лицом считается неприличным.

## **Компании**

Компании в Саудовской Аравии имеют сильную вертикальную иерархию и патерналистскую фигуру наверху. Персональный стиль лидера пронизывает всю корпоративную культуру, и в случае замены лидера будет введен новый стиль. Саудовские компании в основном формируются себя вокруг лидера, а не заставляют лидера соответствовать определенной роли. Полномочия делегируются очень редко, и даже самые маленькие решения принимаются сверху, как правило, на основе консенсуса.

Менеджеры среднего звена имеют очень мало власти и, безусловно, будут использовать ту власть, которая у них есть, что может привести к

ненужной бюрократии. Информация редко передается тем, кто находится внизу; все строго по принципу «нужно знать только то, что положено знать».

Подчиненные редко заменяют менеджеров на встречах и переговорах, так как это может быть расценено другой стороной как оскорбление. Всегда отправляйте на переговоры команду руководителей, топ-менеджеров.

Саудиты очень склонны к риску. Это одна из причин, по которой им нравится окружать себя надежными людьми, прежде чем принимать какое-либо решение. Решения будут приниматься на самом верху, но, вероятно, группой людей и, возможно, с участием ряда комитетов, некоторые из которых могут иметь в своем штате иностранных советников.

Нужно помнить, что массовый обмен информацией в Саудовской Аравии подвергается цензуре. Спутниковое телевидение и спутниковый интернет по этой причине запрещены. Все интернет-провайдеры Саудовской Аравии размещены в одном центральном месте, где подвергаются цензуре неподходящие материалы. Печатные СМИ цензурируются специальными издательствами, если это саудийская пресса, а иностранная пресса проходит цензуру буквально вручную с помощью черного маркера. Видео и фотографии подвергаются цензуре.

### **Полезные слова и фразы:**

*Привет!*

*Мархаба!*

*Как дела?*

*Киф аль-халь?*

*Спасибо, хорошо.*

*Шукран, ля бэс.*

*Как здоровье?*

*Киф аль-саха?*

*Хорошо, прекрасно.*

*Ля бэс*

*Россия*

*Русия*

*Всё в порядке*

*Куллю тамам*

*Меня зовут...*

*Ана исми ...*

*Откуда вы?*

*Мин айн инта?*

*Я из России*

*Ана мин Русия*

*Рад(а) познакомиться*

*Фурса саида*

<i>До свидания</i>	<i>Ма ассаляма</i>
<i>Завтра</i>	<i>гудуа</i>
<i>Сегодня</i>	<i>аль-юм</i>
<i>Вчера</i>	<i>Аль-барих</i>
<i>Послезавтра</i>	<i>баад букра</i>
<i>Ты знаешь русский?</i>	<i>Таариф руси?</i>
<i>Ты знаешь английский?</i>	<i>Таариф англизи?</i>
<i>Кто знает русский?</i>	<i>Мин иариф руси?</i>
<i>Я не понимаю</i>	<i>Ма нэфгэми.</i>
<i>Кто?</i>	<i>Эшкун?</i>
<i>Какой/какая?</i>	<i>Ай/айа</i>
<i>Где?</i>	<i>Вайн?</i>
<i>Куда?</i>	<i>Иля вайн?</i>
<i>Как?</i>	<i>Киф?</i>
<i>Сколько?</i>	<i>Каддещъ?</i>
<i>Когда?</i>	<i>Вактэщъ?</i>
<i>Почему?</i>	<i>Алещъ?</i>
<i>Что?</i>	<i>Эшнуа?</i>
<i>Как это по арабски?</i>	<i>Киф баль-араби?</i>
<i>Как это по английски?</i>	<i>Киф баль-инглизи?</i>
<i>По русски (это)...</i>	<i>Баль руси ...</i>
<i>Помогите мне.</i>	<i>Аунни.</i>
<i>Который час?</i>	<i>Кам ассаа?</i>
<i>Да.</i>	<i>Наам</i>
<i>Нет.</i>	<i>Ля.</i>
<i>Извините.</i>	<i>Афон.</i>
<i>Вот моя визитка.</i>	<i>Хаза карти.</i>
<i>До встречи!</i>	<i>Иля лекаа!</i>

## Арабская Республика Египет



Население - 97,041 млн.чел.

Площадь – 1 001 450 кв.км.

Язык- арабский

Говорят по-английски –  
<5%

Египетскую цивилизацию можно смело назвать одной из древнейших в истории, оказавшей существенное влияние на общемировое развитие.

Египет - самое либеральное и светское из арабских государств. Так, здесь разрешена работа по пятницам, женщины могут ходить непокрытыми, также в Египте самая большая немусульманская община, состоящая в основном из коптских христиан.

В Египте, в отличие от соседей по Персидскому заливу, нет нефти, остальные природные ресурсы также ограничены. Египет, как и большая часть континентальной Африки, борется с проблемами развивающихся стран: огромное перенаселение столицы г.Каир (около 15 млн. жителей) и сопутствующие проблемы безработицы, качественного образования, здравоохранения и гражданского общества. Тем не менее Египет, по сравнению со многими из его соседей по континенту добивается успеха в ряде этих и других областей.

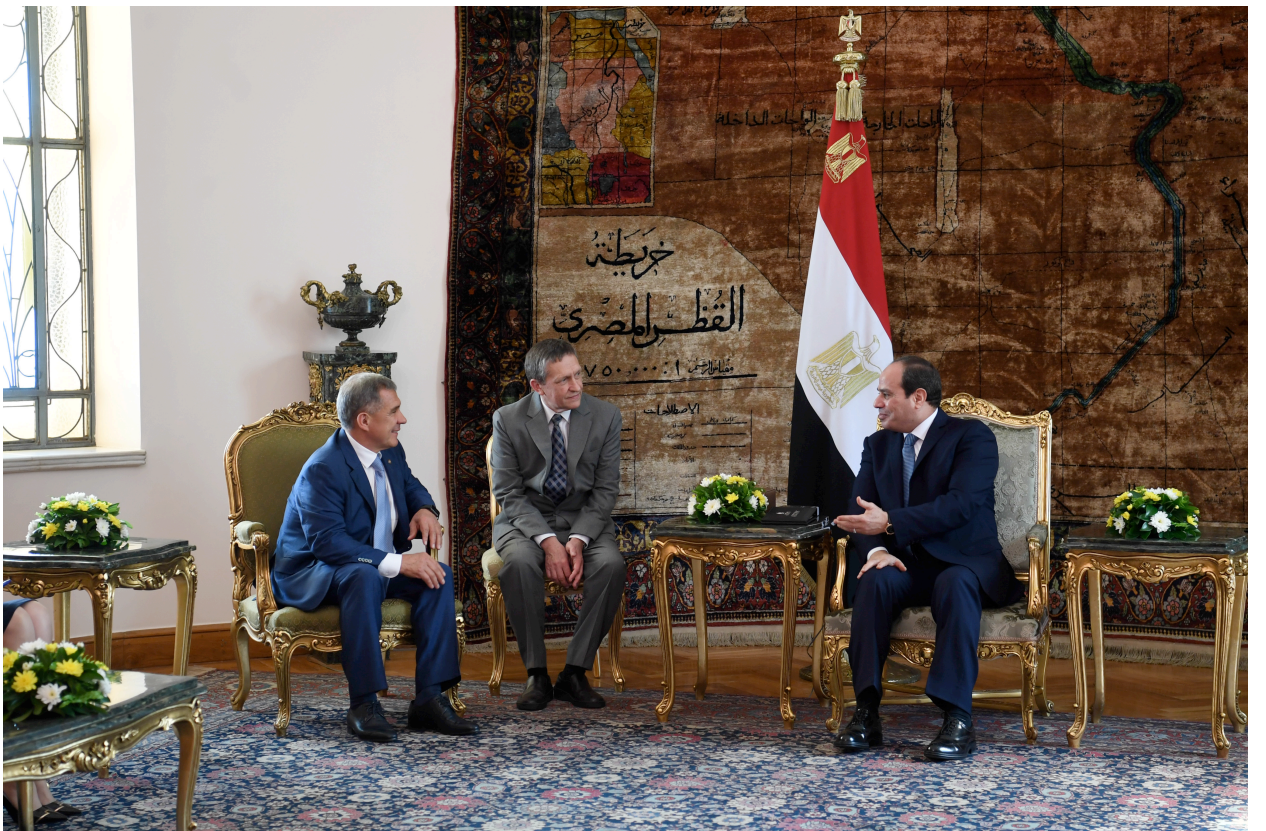
Египтяне – открытые, теплые и дружелюбные люди, хранители богатейшего исторического наследия.



*Встреча Генерального Секретаря ЦК КПСС Н.С.Хрущева и  
второго Президента Египта Гамаль Адель Насера*

*(29 апреля 1958 года, Москва)*

По словам Никиты Сергеевича Хрущева: «Он был первым из руководителей слаборазвитых стран, который посетил СССР». Спустя шесть лет Никита Сергеевич присвоит Насеру звание Героя Советского Союза.



*Встреча Президента Республики Татарстан Р.Н.Минниханова с  
Президентом Египта Абдель Фаттахом Ас-Сиси  
(14 октября 2018 года, Каир)*



Большинство аспектов и норм делового этикета Египта идентичны тем, что были рассмотрены в разделе «Королевство Саудовская Аравия». Правила и нормы поведения во многом тождественны. В данном разделе рассмотрены особенности египетского делового этикета.

## **Приветствие**

Давние деловые партнеры одного пола часто приветствуют друг друга объятиями и поцелуями. Следует подождать, пока египетская сторона не предложит такое поведение.

Женщины, как правило, целуют друг друга в обе щеки, а мужчины пожимают друг другу руки и трогают за плечо другого человека левой рукой. Очень близкие друзья и родственники могут приветствовать друг друга поцелуем в лоб.

Рукопожатие может быть мягким, иногда почти безвольным. Это не означает неискренность, скорее, это приспособление к западной моде, при сохранении своих традиционных качеств.

В египетской деловой культуре очень развит обмен визитными карточками, предлагайте свою визитную карточку новым знакомым, а также старым, если информация о вас изменилась. Не следует передавать грязные, согнутые визитные карточки. Приветствуется обильное применение зеленого цвета в дизайне визитной карточки, т.к. зеленый – цвет ислама.

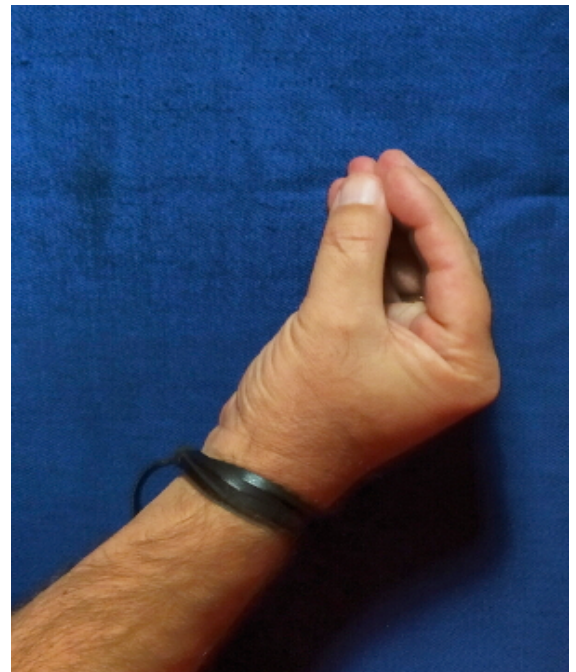
## **Невербальное поведение**

Западным жителям рекомендуется уменьшить количество атрибутов языка тела, так как многие обычные жесты могут быть восприняты как вульгарность. Подмигивание, свист и прочие подобные акценты внимания недопустимы. То же правило действует и в отношении публичной демонстрации фамильярности и привязанности к противоположному полу. Никогда не следует дотрагиваться до головы человека (даже детской). Эта часть тела считается святой.



Как и в других странах арабской культуры, экстремальным оскорблением считается демонстрация подошвы.

Собранные в щепотку пальцы означают «подожди», «успокойся» и даже «пропусти» (в зависимости от ситуации, в которой он применяется). Прежде всего этот жест используется водителями.



Неприличным считается зев на публике. Любые жесты, адресованные вашему собеседнику, должны быть сделаны исключительно правой рукой, так как левая рука в мусульманской культуре считается нечистой и используется исключительно для личной гигиены.

Личное пространство египтян значительно меньше средневропейского. Многим арабам удобно общаться на расстоянии, где они могут почувствовать тепло дыхания другого человека. Не следует общаться с египтянами держа руки в карманах, а также жуя жевательную резинку, они воспримут это как оскорбление.



Также стойка с руками, упертыми в бедра, считается очень агрессивной, и ее следует избегать

Не следует сильно удивляться, если в Египте вы встретите мужчин, идущих по улице, держась за руки. Это не свидетельствует об их однополых отношениях. Таким образом демонстрируется уважение и солидарность между мужчинами.



## **Темы для общения**

Хорошими темами для общения будут ваши личные интересы и хобби, искренняя заинтересованность культурой и историей Египта. Египтяне очень любят футбол и свою сборную команду, проявление интереса к которой, наверняка, будет успешным способом поддержать разговор. Постарайтесь рассказать, чем занимается ваша фирма, какие крупные проекты были реализованы под вашим руководством.

Не столь удачными для разговора являются следующие темы: политика на Ближнем Востоке, доход человека, вопросы о семье Вашего делового партнера, тема отношений с Израилем также табуирована. Не следует рассказывать пошлые анекдоты, это считается очень грубым поведением.

## **Дресс-код**

Основные требования к одежде похожи на требования в Саудовской Аравии за тем лишь исключением, что здесь они менее жестки. Тем не менее мужчинам рекомендуется одеваться консервативно, женщинам же не следует носить открытую одежду, а также необходимо иметь при себе шарф или платок, чтобы покрыть голову при входе в святые места или при общении со священнослужителями.

## **Правила поведения за обеденным столом**

Не следует пользоваться левой рукой при употреблении пищи, а если используете, то делать это следует опосредованно, через правую руку. Будьте готовы, что некоторые блюда придется есть руками без приборов, такова традиция. Вам, конечно же, не откажут, если вы попросите вилку или ложку, однако хозяевам будет особенно приятно, если вы примите их традиции.

Во многих случаях мужчины и женщины едят отдельно.

Самое почетное место – справа от хозяина.

Курение имеет пандемичный характер во всем регионе, не следует раздражаться, если за столом перед вами курят.

Еще одна очень важная рекомендация: за столом сначала обслуживается самый почетный гость, а затем – старший мужчина. Не следует начинать употребление пищи, пока он не начнет трапезу.