

БИЗНЕС, ОБЩЕСТВО И ВЛАСТЬ: РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

УСПЕШНЫЕ GR-ПРАКТИКИ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ИНТЕРЕСОВ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА В САУДОВСКОЙ АРАВИИ НА ПРИМЕРЕ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

Павлов П.В.¹⁴, Васильева В.Д.¹⁵

Статья посвящена поиску эффективных GR-практик, которые могут применяться российским бизнесом для продвижения экономических интересов в Королевстве Саудовская Аравия (КСА). В условиях расширения экономического сотрудничества со странами Ближнего Востока российским компаниям целесообразно развивать работу с компаниями из Саудовской Аравии – крупнейшей экономики региона, превосходящей по размеру в три раза экономику ОАЭ.

Мониторинг GR-практик за 2023 года показал, что в Саудовской Аравии выстроены эффективные механизмы взаимодействия органов исполнительной власти с иностранными поставщиками и инвесторами.

Цель статьи заключается в том, чтобы обобщить успешный опыт российских сельскохозяйственных компаний, работающих в Королевстве, и на его основе дать рекомендации предприятиям других отраслей по применению эффективных GR-практик для работы с саудовскими органами власти.

Ключевые слова:

Ближний Восток, Саудовская Аравия, GR-практики, инвестиции, экспорт.

¹⁴ Павлов Павел Валерьевич – кандидат экономических наук, pavel_pavlov@bk.ru

¹⁵ Васильева Валерия Данииловна – менеджер по развитию бизнеса «СИА Консалтинг», v.vasileva@sia-finance.com

Введение

Товарооборот между российскими и саудовскими компаниями составляет 2 млрд. долл. США в год – в три раза меньше, чем между РФ и ОАЭ. Основу товарооборота с саудовскими компаниями составляет продукция агропромышленного комплекса. Россия, которая сама до 2014г. была зависима от импортных поставок по многим критическим для продовольственной безопасности продуктам питания, сегодня экспортирует саудовским потребителям мясо птицы, мясо крупного рогатого скота, пшеницу, кукурузу, кондитерские изделия. Саудовская Аравия экспортирует в Россию креветки и другие морепродукты. Отечественным сельскохозяйственным компаниям удалось выстроить взаимовыгодную кооперацию с саудовскими партнерами. В значительной степени этого успеха удалось добиться за счёт эффективных GR-коммуникаций с органами исполнительной власти Королевства.

Амбициозная программа стратегического развития Королевства «Видение 2030» предполагает масштабные экономические и культурные изменения, направленные на превращение Саудовской Аравии в одно из наиболее привлекательных государств для бизнеса, карьеры, туризма и проживания.

В перспективе десяти лет Саудовская Аравия составит сильную конкуренцию Объединенным Арабским Эмиратам как стремительно развивающийся центр экономического развития всего ближневосточного региона. Российским компаниям, заинтересованным в развитии кооперации с партнерами на Ближнем Востоке, целесообразно изучить положительный опыт применения GR-практик российскими агропромышленными компаниями, сумевшими за период с 2018 выстроить эффективную работу в Саудовской Аравии.

Часть 1. Экономический потенциал Саудовской Аравии

Королевство Саудовская Аравия является крупнейшей экономикой Ближнего Востока. По данным МВФ размер ВВП Саудовской Аравии по паритету покупательной способности составляет 2,246 трлн. долл. США [1]. Страна входит в региональный блок Совет сотрудничества арабских государств Персидского залива (Cooperation Council for the Arab States of the Gulf, GCC) вместе с пятью другими государствами региона, которых объединяют высокий уровень экономического развития, крупные запасы углеводородов, а также общность политических, экономических и военных интересов: Объединенные Арабские Эмираты, Султанат Оман, Катар, Кувейт и Королевство Бахрейн [2].

Уровень ВВП по паритету покупательной способности Саудовской Аравии превышает совокупный показатель других пяти членов Совета, составляющий в сумме 1,776 трлн. долл. США. Отметим, что ВВП Объединенных Арабских Эмиратов, популярных у российских торговых компаний, инвесторов в недвижимость и туристов, составляет 0,895 трлн. долл. США, то есть 40% от уровня Саудовской Аравии.

Население Саудовской Аравии составляет 36 млн. чел., в т.ч. 58% составляют граждане страны и 42% - приезжие. Среди экспатов преобладают граждане Индии, Пакистана и Египта, занятые преимущественно в сфере услуг и торговли, а также составляющие основной производственный персонал нефтяных, промышленных и сельскохозяйственных предприятий. Последние три года имеет место тенденция увеличения доли местного населения, в т.ч. за счёт государственных программ стимулирования трудоустройства граждан страны, а также благодаря большей социализации женщин и вовлечения их

состав трудовых ресурсов [3]. ВВП на душу населения по паритету покупательной способности составляет в Саудовской Аравии 68 542 долл. США в год. Для сравнения данный показатель в России составляет 28 843 долл. США в год.

Являясь крупнейшим экспортёром нефти в мире и обеспечивая 17% мировых поставок [4], Саудовская Аравия стремится сформировать современную диверсифицированную экономическую модель. Доходы нефтяного сектора составляют по итогам 2022г. 41% в ВВП. Для сравнения 10 лет назад данный показатель составлял 46%, то есть доля нефтяных доходов в ВВП с годами снижается [5].

Королевство реализует широкий ряд мероприятий в области экономической политики, объединенных государственной программой стратегического развития «Видение 2030г.», направленной на рост и диверсификацию экономики, в т.ч. развитие таких отраслей как строительство, производство, сельское хозяйство, финансовый сектор, логистика, туризм и здравоохранение. «Видение 2030г.» является программным документом в области экономической, социальной и культурной политики, аккумулирующим в себе основные направления развития государства в постнефтяную эпоху под руководством наследного принца Мухаммеда ибн Салмана Аль Сауда, являющегося сыном действующего короля [6].

Наследный принц 1985 года рождения, будучи действующим Премьер-министром Королевства, инициировал и последовательно реализует ряд реформ. Выделим три основных направления реформирования в экономической сфере, представляющие дополнительные возможности для российского бизнеса:

1. Многовекторность экономической политики. Нынешний король Салман ибн Абдул-Азиз Аль Сауд 1935 года рождения, вошедший на престол в 2015г после кончины своего отца Абдаллы ибн Абдул-Азиз Аль Сауда, правившего с 2005 по

2015гг., в своей стратегии был ориентирован, главным образом, на экономическое сотрудничество с Соединенными Штатами Америки и их союзниками. Мухаммед ибн Салман Аль Сауд, переигравший в борьбе за власть нескольких родственников и официально получивший титул наследного принца в 2017г, на практике реализует многовекторность международных экономических отношений.

Применительно к отношениям с Российской Федерацией многовекторность выражается в реализации ряда совместных инициатив. Важнейшее место среди них занимает координация решений в области объемов добычи нефти и ценообразования [7].

Отметим, что председателями российско-саудовской межправительственной комиссии являются чиновники, отвечающие именно за топливно-энергетический комплекс: вице-премьер РФ по вопросам ТЭК Александр Валентинович Новак и Министр энергетики КСА Абдул-Азиз ибн Салман Аль Сауд [8] [9].

В области сельского хозяйства активное сотрудничество между российскими и саудовскими компаниями началось в 2018-2019гг. по результатам визита саудовского короля в Москву в 2017г., а также ответного визита Президента РФ в Саудовскую Аравию в 2019г [10].

По причине быстрого роста населения и высоких располагаемых доходов домохозяйств Саудовская Аравия является крупным потребителем продуктов питания, однако из-за засушливого климата сельское хозяйство в стране является в значительной степени убыточной и субсидируемой отраслью. Кроме того, местным сельхозпроизводителям не хватает мощностей для обеспечения потребностей местного населения по многим категориям: мясо птицы, мясо крупного рогатого скота, пшеница, молочные

продукты. До 2018г. основными поставщиками замороженного мяса в Королевство были компании из Бразилии, Франции, США. В 2018г. саудовские потребители впервые познакомились с мясными продуктами питания из России, с тех пор объемы соответствующих поставок ежегодно расширяются вместе с количеством российских экспортеров и номенклатурой поставляемой продукции.

2. Акцент на диверсификацию экономики и развитие ненефтяного сектора экономики. Так, например, в части продовольственной безопасности Королевство реализует ряд мер, направленных на повышение уровня самообеспеченности по различным видам мяса. Уровень самообеспеченности по куриному мясу с 2018 по 2023гг. увеличился с 45 до 55% за счет реализации крупных инвестиционных проектов с участием государственного и частного иностранного финансирования. Одновременно с ростом объемов местного производства мяса Саудовская Аравия провела значительную диверсификацию импортных поставок с 2018г. когда Саудовское Управление по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных средств (Saudi Food and Drug Authority, SFDA) выдало первые разрешения на отгрузки продукции российским производителям животноводческой продукции, среди них: поставщики мяса курицы (ГАП «Ресурс» и «Черкизово»), мяса индейки («Дамате»), мяса крупного рогатого скота («Мираторг») и многие другие [11].

На сегодняшний день крупные российские агрохолдинги осуществляют ритмичные отгрузки продукции замороженного мяса потребителям в Саудовской Аравии [12].

Отметим инвестиции ряда российских агрохолдингов в приобретение собственных пароходов для доставки крупных партий сельскохозяйственной продукции саудовским импортёрам. После начала СВО многие международные морские перевозчики, обеспечивавшие

контейнерные перевозки из России в страны Ближнего Востока, ушли с российского рынка. Те компании, которые продолжают работать, значительно повысили ставки на перевозку. В целях снижения себестоимости доставки сельхозпродукции ряд крупных российских агрохолдингов приобрел в собственность морские пароходы, курсирующие между российскими и ближневосточными портами. Данные капитальные вложения отражают уверенность российских производителей в перспективности поставок.

3. Повышение инвестиционной привлекательности Королевства для иностранных инвесторов и «спрямление» процесса привлечения частных иностранных инвестиций. Саудовская Аравия как абсолютная монархия является страной с сильной центральной властью, в которой регулирование иностранных инвестиций является не только вопросом экономической политики, но и вопросом стратегической безопасности государства. Привлечение иностранных инвестиций в ряд отраслей ограничено или полностью запрещено, среди них: безопасность, транспорт, недвижимость, связь и многие другие. Кроме того, сам процесс учреждения организаций с иностранным участником сильно бюрократизирован. До 2020г. иностранные инвесторы, заинтересованные в участии в капитале саудовских компаний, должны были проходить одобрение в Саудовском Агентстве по иностранным инвестициям (Saudi Arabian General Investment Authority, SAGIA). В 2020г. Агентство было упразднено, а его функции переданы в Министерство инвестиций (Ministry of Investment (MISA)).

Цель изменений состоит в том, чтобы наделить орган исполнительной власти не только контрольными и регистрационными полномочиями, но также использовать его потенциал для повышения информированности иностранных инвесторов и

стимулирования притока зарубежных инвестиций в саудовскую экономику.

Органы исполнительной власти Королевства, которые занимаются привлечением иностранных инвестиций, а также государственные учреждения и инвестиционные фонды, взаимодействующие с иностранными компаниями, представляют собой современные цифровизированные англоязычные сервис-центры, ориентированные на деятельную поддержку иностранных инвесторов и контрагентов, заинтересованных в работе с саудовским рынком. На ключевых должностях зачастую можно встретить саудитов, имеющих иностранное образование и опыт работы в международных компаниях, а также экспатов из США, Европы, СНГ и других регионов мира.

Личный опыт автора статьи свидетельствует о стремительном прогрессе саудовских государственных органов и государственных фондов в вопросе ориентации на клиента, достигнутом за последние пять лет. В 2018г. на получение лицензии SAGIA для открытия в Саудовской Аравии маркетингового офиса, совладельцем которого с долей 49% выступил гражданин РФ, потребовалось четыре месяца. Кроме того, дополнительные два месяца потребовались для учреждения юридического лица в форме общества с ограниченной ответственностью после получения разрешения от SAGIA. Сотрудники SAGIA делали большое количество запросов о характере исследований, которые планируют проводить сотрудники маркетингового офиса: связаны ли эти исследования с социальной и общественно-политической ситуацией в Королевстве. Потребовались значительные усилия сотрудников компании-инвестора, а также нанятого GR-агентства в Саудовской Аравии, чтобы доказать местным чиновникам коммерческий характер деятельности в

области сельского хозяйства, направленный на адаптацию российского сельскохозяйственного продукта предпочтениям саудовских потребителей и повышение эффективности коммуникации с местными клиентами.

Опыт взаимодействия с саудовскими органами власти и государственными фондами в 2023г. показывает значительный рост клиентоориентированности, высокий уровень гибкости в принятии управленческих решений, открытость делового общения, а также скорость и чёткость обратной связи. Культура делового общения с саудовскими чиновниками пять лет назад представляла собой классическую культуру выполнения бюрократических ролей – сотрудники стремились к соблюдению инструкций и выполнению правил, которые зачастую были неполны, сформулированы общо и не описывали порядок действия в конкретных ситуациях. На сегодняшний день бюрократический саудовский аппарат, во всяком случае в части, специализирующейся на работе с иностранным бизнесом, переориентирован на культуру выполнения задач – сотрудники демонстрируют открытое деловое общение; ориентируют на проработку тех опций, проработка которых реалистична; замотивированы до достижения личных KPI.

На сегодняшний день в Королевстве создана, функционируют и развивается инфраструктура государственных органов и правительственных инвестиционных фондов, обеспечивающая эффективную поддержку иностранным компаниям в подборе инвестиционных идей, а также местных партнеров и контрагентов, готовых участвовать в их реализации.

Часть 2. Потенциал совместной работы российских и саудовских компаний

Чтобы оценить потенциал совместной работы отечественных и саудовских компаний рассмотрим

ключевые экономические показатели взаимной торговли.

Саудовская Аравия является значимым и активным участником международной торговли. Экспорт товарно-материальных ценностей из Саудовской Аравии в другие страны мира в 2022г. составил 411,2 млрд. долл. США, импорт – 189,9 млрд. долл. США. Из объема экспорта 79% приходится на нефть и нефтепродукты, поэтому говорить о значимом потенциале роста поставок в Россию товаров саудовского производства в краткосрочной перспективе сложно [13]. Однако даже при такой статистике отметим реализацию взаимного экономического потенциала в сфере сельского хозяйства [14].

Одной из ключевых статей экспорта Саудовской Аравии в Россию являются морепродукты, а именно товарная группа «Рыба и ракообразные, моллюски и прочие водные беспозвоночные». Саудовская компания Naqua реализует проект по выращиванию креветок и других морепродуктов на фермах, расположенных на побережье Красного моря [15]. Одним из ключевых направлений экспорта продукции Naqua является Россия. Тенденция развития новых статей экспорта – нехарактерных для богатой нефтью Саудовской Аравии – в ближайшие пять-десять лет будет усиливаться. Саудовские компании находятся в поиске иностранных инвесторов и партнёров, обладающих функциональными компетенциями, которые они готовы применить для развития саудовского бизнеса и повышения уровня квалификации местных специалистов. Данный процесс протекает сейчас и активность российского бизнеса предопределяет степень нашего будущего участия в новой саудовской экономической модели, которую наследный принц планирует воплотить в жизнь к 2030г.

Экспорт российских товаров в Саудовскую Аравию за 2021г. составил 1,9

млрд. долл., в т.ч. 662 млн. долл. приходится на продукцию сельского хозяйства. Таким образом, продукция российского производства в общем объеме импорта в Королевство составляет около 1%, при этом в стоимостном выражении 35% российских поставок приходится на продукцию агропромышленного комплекса (далее – АПК). Несмотря на то, что объем поставок продукции отечественных сельхозпроизводителей в масштабе межгосударственной торговли относительно невелик, важно отметить стремительные темпы роста данных направлений деятельности: за первые четыре месяца 2023г. объем взаимной торговли продукцией АПК вырос более чем в два раза к прошлому году [16], экспорт российской продукции животноводства и птицеводства в Саудовскую Аравию за 2022г. вырос к предыдущему году в два раза [12], российские производители в 2023г. начали поставки кукурузы в адрес саудовских потребителей [17], также расширяются объемы поставок ячменя и других видов продукции растениеводства [18].

По итогам 2022г. ведущим торговым партнером России в ближневосточном регионе являются ОАЭ – товарооборот превысил 9 млрд. долл. США, в то время как товарооборот с саудовскими контрагентами составил более 2,5 млрд. долл. США. Таким образом, объем взаимной торговли российских компаний с контрагентами из Эмиратов более чем в три раза превышает уровень торговли с саудовскими партнерами [19] при том, что размер саудовской экономики в три раза больше экономики ОАЭ.

Статистика взаимной торговли свидетельствует о том, что потенциал сотрудничества высок. На взгляд автора статьи, на сегодня АПК является единственной отраслью отечественного народного хозяйства, представители которой реализуют данный экономический потенциал эффективно. В ходе делового общения с представителями

российского бизнеса, а также в деловых СМИ [20] распространено мнение о том, что потенциал совместной работы с Королевством переоценен, а реального долгосрочного интереса к работе с российскими партнерами саудиты не испытывают. На взгляд автора статьи данная точка зрения является ошибочной, а истоки неверного восприятия лежат в разрыве между реальностями саудовского бизнеса, который строится на взаимном доверии и общности культурно-религиозных позиций, и подходом ряда российских компаний. Данный подход зачастую строится на копировании российскими компаниями в свои бизнес-процессы и поведенческие модели западных подходов к проектному менеджменту, которые не применимы в арабском мире. Ключом к раскрытию потенциала экономического сотрудничества с саудовским бизнесом является адаптация соответствующих подразделений российских хозяйствующих субъектов к потребностям и деловой культуре арабских потребителей и партнеров. На взгляд автора статьи, АПК является единственной отраслью экономики России, которой на сегодняшний день удалось выстроить эффективные товарно-денежные потоки с саудовскими партнёрами. Ниже мы изучим успешный опыт российских компаний и органов исполнительной власти с целью обобщить лучшие GR-практики в АПК и предложить пути их использования хозяйствующими субъектами в других отраслях народного хозяйства.

Часть 3. Лучшие практики

Определим наиболее эффективные GR-практики российских сельскохозяйственных компаний, работающих с саудовскими партнерами.

1. Регулярное личное деловое общение

С этнической и демографической точки зрения Саудовская Аравия в корне отличается от ОАЭ, которые уже хорошо известны многим российским компаниям.

Численность жителей ОАЭ составляет 10 млн. чел., из которых только 9% являются гражданами страны. Более 9,1 млн. чел. являются приезжими, многие из которых работают в органах власти, таможне, банках. Даже часть кадрового состава МВД ОАЭ сформирована из граждан других арабских стран, в частности Йемена. Большинство жителей ОАЭ либо проводят в стране лишь часть года, перемещаясь между разными локациями, либо находятся в стране хоть и долгосрочно, но временно. В стране отсутствует пенсионное страхование для неграждан, покупка определенных видов объектов недвижимости негражданами ограничена, а стоимость жизни – высокая. Таким образом, большинство компаний и должностных лиц ориентированы на среднесрочную стратегию. Приезжие исходят из установки, что ОАЭ – это только этап в бизнесе или карьере.

Население Саудовской Аравии более 36 млн. чел., из которых большинство составляют граждане страны. В основном крупные и средние компании в Королевстве являются семейными бизнесами с длительной историей, измеряемой десятилетиями. В Саудовской Аравии представители титульной нации не только формируют верхушку органов власти и крупнейших компаний, но и являются владельцами и топ-менеджерами крупных и средних компаний. Представители саудовских компаний зачастую заинтересованы не в заключении разовых спотовых сделок, финансово выгодных в моменте, а в выстраивании стратегического партнерства. Именно регулярное личное общение с лицами, принимающими решения, является залогом выстраивания подобных отношений в мире арабского бизнеса. В отличие от западной и в некоторой степени российской деловой культуры, в арабских странах началу делового сотрудничества должна предшествовать история личных отношений. Данная история не обязательно должна быть длительной, но

для саудовских партнеров важно понимать стратегию свои партнеров, причины их интереса к региону, а также основные деловые и культурные установки.

Обобщая опыт ключевых игроков АПК, отметим *эффективные GR-практики*: участие в отраслевых выставках, деловые миссии, открытие филиалов и представительств.

Корпоративное законодательство Королевства предполагает возможность учреждения компаний с разными типами лицензий или, как принято это называть в России, с разными основными видами экономической деятельности. В зависимости от будущего основного вида экономической деятельности компании, которая учреждается в Саудовской Аравии с участием иностранного инвестора, определяются нормативные требования как к минимальному размеру уставного капитала, так и к максимальной доле, которая может принадлежать иностранцу. Открытие саудовской дочерней компании для ведения производственной или строительной деятельности может быть для российской материнской компании рискованным и капиталоемким. Однако открытие маркетингового офиса или небольшого офиса продаж, находящегося в Королевстве и способного поддерживать эффективную деловую коммуникацию в регионе, по силам не только крупным, но и средним по размеру российским компаниям.

2. Формирование положительной деловой репутации компании в местных органах власти

Фактической датой образования современного саудовского государства является 1932г., когда первый правитель королевства Абдул-Азиз ибн Абдуррахман ибн Фейсал Аль Сауд в результате военных действий объединил под своим началом ряд крупных губерний на арабском полуострове. Сын первого короля Файсал, правивший Королевством в 1964-1975гг., на протяжении 1920-х гг. в статусе принца поддерживал тесные отношения с советским дипломатом Каримом

Хакимовым. Эти отношения были весьма плодотворными: Советский союз был одним из первых неарабских государств, признавшим образование саудовского государства и установивший с ним дипломатические отношения. Карим Хакимов, много сделавший для становления и международного признания молодого саудовского государства и бывший другом принца Файсала, в 1938г. был отозван из Саудовской Аравии в Москву и расстрелян [21].

Межгосударственные отношения были немедленно расторгнуты саудовской стороной. Спустя пол года после этих событий в стране были найдены крупные запасы нефти, а сама Саудовская Аравия надолго ушла в зону влияния Соединенных Штатов и их союзников. Данная история, малоизвестная у нас в стране, рассказывается в курсе отечественной истории в саудовских школах и университетах, поэтому нужно понимать причины изначально низкого уровня доверия со стороны саудитов по отношению к российскому бизнесу. Расстрел советской властью одного из сооснователей саудовского государства, десятилетия межгосударственных отношений без наполнения реальными хозяйственными проектами, а также высокий уровень инкорпорации в местный истеблишмент со стороны американских нефтяников, финансистов и представителей ВПК – таково наследие, с которым сегодня в Саудовской Аравии имеют дело представители российского бизнеса.

Одним из важнейших шагов, сделанным представителями российского АПК для развития экспорта продукции в Саудовскую Аравию, является выстраивание продуктивных деловых отношений как с органом исполнительной власти, осуществляющим контроль в сфере пищевой безопасности SFDA (Saudi Food and Drug Authority), так и с квазигосударственными некоммерческими организациями, осуществляющими

сертификацию пищевой продукции на соответствие стандарту «Халяль».

Отметим, что начало саудовского пути для российских производителей продуктов питания не было простым. Различия в нормах ветеринарных нормативных актов двух стран, применение различных методов тестирования продукции, языковой барьер, разные трактовки норм ислама между сертифицирующими органами в сфере «Халяль» и многие другие факторы привели к большому количеству спорных ситуаций в 2018-2019гг., когда российские сельхозпроизводители начали экспорт в Саудовскую Аравию мяса курицы, индейки, крупного рогатого скота и др.

GR-практики, которые позволили повысить взаимное доверие и выровнять взаимные ожидания со стороны участников рынка двух стран: регламентированные деловые встречи с представителями органов власти Саудовской Аравии, отвечающих за сертификацию импортных продуктов питания в части продовольственной безопасности и сертификации «Халяль». Данные встречи, которые проводились представителями российских экспортеров, совместно с сотрудниками сертифицирующих органов и религиозных организаций, позволили сторонами понять добросовестность намерений друг друга, а также выработать эффективные хозяйственные решения в области продакт-менеджмента, сертификации и финансов.

3. *Проработка взаимных инвестиционных возможностей*

Размещение прямых иностранных инвестиций является необходимым элементом построения стратегических отношений на зарубежных рынках.

В период 2018-2020гг. российские компании сферы АПК провели большое количество непубличных переговоров с потенциальными саудовскими инвесторами. Некоторые из этих переговоров продолжаются в данный момент, хотя представители саудовских

властей в переговорах обозначают неготовность к реализации совместных инвестпроектов в России до окончания СВО. Тем не менее, саудиты открыты к совместным с российскими партнерами инвестпроектам на территории Королевства.

На сегодняшний день российские компании практически не участвуют в совместных инвестиционных проектах с саудовскими инвесторами, как в сфере АПК, так и в других отраслях. Учитывая непубличный характер данных переговоров, нет возможности провести в настоящей статье разбор конкретных кейсов, однако можем обобщить причины, по которым данные переговоры до настоящего времени не привели к реализации совместных инвестпроектов.

1. Отсутствие инвестиционных идей, учитывающих долгосрочные стратегические интересы саудовских партнеров

Государственный саудовский инвестиционный фонд SALIC (Saudi Agricultural and Livestock Investment Company) специализируется на инвестициях в иностранные сельскохозяйственные компании, представляющие стратегический интерес для Правительства Королевства. В первую очередь фонд инвестирует денежные средства в капиталы тех иностранных сельхозпроизводителей, которые производят и экспортируют продукты питания, дефицитные в Саудовской Аравии. Инвестиционная модель фонда предполагает приобретение неконтролируемых долей в размере 10-30%, получение представленности в Совете директоров и обеспечение в дальнейшем стабильного потока товарной продукции в Королевство. Среди основных инвестиций фонда можно отметить:

- Доля 10,7% в BRF S.A.: Компания занимается производством продуктов питания из мяса птицы. BRF основана в 2013 после слияния двух крупных пищевых компаний в Бразилии: «Sadia» и «Perdigão».

Компания владеет более 50 заводами, производящими мясные продукты питания под более чем 30 брендами, реализуемые более чем в 150 странах [22]

- Доля 30,6% в Minerva Foods Australia. Компания владеет 27 предприятиями по убою скота и экспортирует красное мясо в более чем 100 стран [23]

- Доля 66% в United Farmers Holding Group: компания располагает 44 тыс. гектаров земли на территории на западной Украины. Основная продукция: пшеница, кукуруза, корма [24].

На данный момент у фонда отсутствуют сделки с российскими компаниями, несмотря на большое количество инвестидей и активные переговоры с российскими сельскохозяйственными компаниями, которые идут с 2018г. Основная причина заключается в том, что российские компании пока не смогли предложить фонду сделки, соответствующие его долгосрочной стратегии, а именно – повышению продовольственной безопасности Королевства. Саудовские инвесторы ожидают от потенциальных российских партнеров двух параметров: 1) гарантий стабильного объема поставок готовой продукции в Королевство по ценам, которые соответствуют рынку Ближнего Востока и которые могут отличаться от российских в меньшую сторону, 2) а также логистических решений, позволяющих гарантированно проводить перевозку продукции из российских портов на Ближний Восток в условиях СВО.

На практике большинство участников российского сектора АПК заинтересованы отгружать продукцию в Саудовскую Аравию только в те периоды времени и по тем позициям ассортимента, которые в моменте можно реализовать на экспорт с большей маржинальностью, чем на российском рынке. Стремление привлечь в капитал статусного арабского инвестора, завывсив стоимость продаваемой

доли в акционерном капитале и не давая встречных обязательств по объемам и ценам отгрузок сельхозпродукции из России в Саудовскую Аравию, не находит отклика со стороны государственного фонда и частных инвесторов.

2. Отсутствие готовности российских инвесторов развивать инфраструктурные проекты в Королевстве

Рынок сельского хозяйства в Саудовской Аравии оценивается в 19,3 млрд. долл. США на 2023 год. Согласно прогнозам, к 2028 году он достигнет 24,4 млрд. долл. США, демонстрируя стабильный ежегодный прирост на уровне 4,8%. Особое внимание заслуживает сектор птицеводства, который в 2022 году составлял 4,3 млрд. долл. США и по прогнозам вырастет до 4,7 млрд. долл. США к 2028 году с ежегодным приростом в 1,64%. Сельскохозяйственный сектор КСА представляет собой область с высоким потенциалом для международного сотрудничества, открывая широкие перспективы для иностранных инвесторов и компаний, специализирующихся на агротехнологиях. В условиях ограниченных водных ресурсов и высоких температур, инвестиции в инновации могут сыграть ключевую роль в устойчивом развитии аграрного сектора. Правительство КСА в рамках программы «Видение 2030» активно привлекает иностранные инвестиции, предлагая льготные условия для ведения бизнеса и реализации проектов в сельскохозяйственной сфере.

На сегодняшний день власти Королевства открыты к иностранным инвестициям, в том числе в агропромышленном и смежных секторах экономики. Среди проектов последнего времени можно отметить:

- Инвестиции индийской компании United Breweries Limited (UBL) на общую сумму 1 млрд. долларов США в экономику Саудовской Аравии в сфере производства различных химикатов, в том числе используемых в аграрном секторе

- Подписание соглашения между китайской компанией The BGI Group и саудовским National Center for Vegetation Cover о расширении исследований и разработок в области «зеленых» биотехнологий, создания банка семян и развития сельскохозяйственного генома [25]

- Подписание соглашения MISA с Nestle в соответствии с которым компания обеспечит первоначальные инвестиции в производство продуктов питания в Саудовской Аравии в размере 10 млн. долл. США: строительство завода, который должен открыться в 2025 году, за которым последует региональный центр с программой исследований и разработок [26]

Большинство российских компаний, работающих на рынках Ближнего Востока, используют данный регион как направление для сбыта готовой продукции. Также есть интерес к привлечению ближневосточных инвестиций в российские проекты. Одновременно с этим российским компаниям следует внимательно изучить возможность инвестирования средств в проекты в самой Саудовской Аравии, в том числе проекты с господдержкой: строительство производственных и перерабатывающих мощностей, создание исследовательских лабораторий, развитие дистрибуторских компаний.

3. Отсутствие размещений акций российских компаний на саудовской фондовой бирже

Российским компаниям целесообразно рассмотреть возможность листинга на саудовской фондовой бирже. Фондовый рынок Саудовской Аравии, известный как Tadawul, претерпевший значительные изменения за последние годы (включая внедрение новых технологий и расширение доступа для иностранных инвесторов), является крупнейшим в регионе Ближнего Востока и представляет собой широкий спектр отраслей.

Несмотря на отсутствие значимых совместных инвестиционных проектов в АПК, интерес российских компаний к созданию совместных предприятий с саудовскими инвесторами хорошо известен для Ближнего Востока. Регулярные B2B и B2G встречи с целью проработки совместных инвестиционных идей оказывают положительное влияние на деловой климат в целом. Данная работа свидетельствует о наличии у российских компаний стратегического интереса к работе с партнерами из Королевства и позволяет сторонам лучше узнать возможности и намерения друг друга. Безусловно, со временем стороны конвертируют взаимные интересы в практические инвестиционные проекты в АПК, которые будут способствовать росту продовольственной безопасности, обмену опытом и технологиями, а также трудовой миграции в обе стороны.

Заключение

Деловое взаимодействие с контрагентами из Саудовской Аравии представляет большие возможности для российского бизнеса. Страна, являющаяся крупнейшей экономикой Ближнего Востока, находится на этапе масштабной геополитической, экономической и культурной трансформации. Многополярность вместо ориентации исключительно на союзнические отношения с США; диверсифицированная экономическая модель вместо опоры на нефтегазовый сектор; привлечение в страну иностранных туристов, профессионалов и инвесторов, а также вовлечение женщин в деловую и социальную жизнь вместо догматичного следования нормам Шариата – через такие реформы сейчас проходит саудовское общество и бизнес.

Эффективность применения российскими компаниями GR-практик имеет большое значение для интеграции в саудовскую экономику на этапе масштабных внутренних реформ. Российским сельскохозяйственным компаниям за последние пять лет удалось

добиться значительных успехов, потеснив на саудовском рынке производителей продукции животноводства и растениеводства из США, ЕС и Латинской Америки. Большую роль в достижении этого результата сыграло выстраивание деловых отношений с органами исполнительной власти, некоммерческими и религиозными организациями в Королевстве.

Для продуктивного применения GR-практик российским компаниям следует отказаться от попыток применения в арабском деловом мире западных инструментов ведения бизнеса. Необходимо делать упор на выстраивание личных доверительных отношений с сотрудниками органов власти, государственных фондов и религиозных организаций. Высокую эффективность доказали такие GR-практики как участие в выставках и бизнес-миссиях, открытие филиалов и представительств, а также регламентированные рабочие встречи.

Список источников и литературы:

1. World Economic Outlook Database // International Monetary Fund URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEQ/weo-database/2023/October/weo-report?c> (дата обращения: 10.12.2023).
2. Secretariat General of the Gulf Cooperation Council URL: <https://www.gcc-sg.org/en-us/Pages/default.aspx> (дата обращения: 10.12.2023).
3. Saudi Arabia (KSA) population statistics 2023 [infographics] // Global Media Insight URL: <https://www.globalmediainsight.com/blog/saudi-arabia-population-statistics/> (дата обращения: 10.12.2023).
4. Crude Oil Exports by Country // World's Top Exports URL: <https://www.worldstopexports.com/worlds-top-oil-exports-country/> (дата обращения: 10.12.2023).
5. Value of Gross Domestic Product (GDP) in Saudi Arabia from 2012 to 2022, by sector // Statista URL: <https://www.statista.com/statistics/947550/>

[saudi-arabia-composition-of-gdp-by-sector/](https://www.vision2030.gov.sa/en/vision-2030/overview/) (дата обращения: 10.12.2023).

6. An ambitious vision for an ambitious nation, overview // Saudi Vision 2030 URL: <https://www.vision2030.gov.sa/en/vision-2030/overview/> (дата обращения: 10.12.2023).
7. "Russia and Saudi Arabia to continue oil price pact despite Middle East crisis" // The Guardian URL: <https://www.theguardian.com/business/2023/oct/11/russia-and-saudi-arabia-discuss-effect-on-oil-price-of-hamas-israel-crisis> (дата обращения: 10.12.2023).
8. "Александр Новак в рамках РЭН провел заседание Совместной Российско-Саудовской МПК" // Ведомости URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2023/10/11/aleksandr-novak-v-ramkah-ren-provel-zasedanie-sovmestnoi-rossiisko-saudovskoi-mpk (дата обращения: 10.12.2023).
9. "Принц Абдель Азиз бин Салман, первый министр энергетики из правящей семьи" // Sputnik arabic URL: <https://sputnikarabic.ae/20190907/> (дата обращения: 10.12.2023).
10. «История отношений между Россией и Саудовской Аравией» // ТАСС URL: <https://tass.ru/info/19461233> (дата обращения: 10.12.2023).
11. List of the Russian federation approved Establishments for the Export of Poultry meat and its products to the Kingdom of Saudi Arabia // Saudi Food & Drug Authority URL: <https://www.sfda.gov.sa/sites/default/files/2022-10/Russia-poultry.pdf> (дата обращения: 10.12.2023).
12. "Россия почти вдвое нарастила экспорт мяса птицы в Саудовскую Аравию" // Информационный портал и газета "Ветеринария и жизнь" URL: <https://vetandlife.ru/sobytiya/rossiya-pochti-vdvoe-narastila-eksport-myasa-pticy-v-saudovskuju-araviju/> (дата обращения: 10.12.2023).

13. Foreign trade figures of Saudi Arabia // Lloyds bank URL: <https://www.reuters.com/article/us-saudi-cabinet-idUSKBN20J232/> (дата обращения: 10.12.2023).

14. Статистика внешней торговли России из Саудовской Аравии // Russian-trade URL: <https://russian-trade.com/statistics/by-country/saudi-arabia/import/2021/> (дата обращения: 10.12.2023).

15. Naqua URL: <https://www.naqua.com.sa/en/home> (дата обращения: 10.12.2023).

16. "РФ в 2022 году поставила в Саудовскую Аравию рекордные 1,8 млн тонн пшеницы" // Интерфакс URL: <https://www.interfax.ru/business/902206> (дата обращения: 10.12.2023).

17. "РФ начала поставки кукурузы в Саудовскую Аравию" // Интерфакс URL: <https://www.interfax.ru/business/925327> (дата обращения: 10.12.2023).

18. «Концерн «Покровский» начал экспорт сельхозпродукции в Саудовскую Аравию // РБК URL: <https://kuban.rbc.ru/krasnodar/freenews/6513f3169a7947b20539165c> (дата обращения: 10.12.2023).

19. Минэкономразвития РФ: Товарооборот между Россией и ОАЭ за три года увеличился в пять раз // Министерство экономического развития Российской Федерации URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_rf_tovarooborot_m_ezhdu_rossiey_i_oae_za_tri_goda_uelichilsya_v_pyat_raz.html (дата обращения: 10.12.2023).

20. "Bloomberg рассказал о несбывшихся надеждах России на саудовские инвестиции" // Forbes URL: <https://www.forbes.ru/newsroom/finansy-i-investicii/385357-bloomberg-rasskazal-o-nesbyvshihsy-nadezhdah-rossii-na> (дата обращения: 10.12.2023).

21. "Как Советская Россия потеряла Саудовскую Аравию" // Газета.ru URL: https://www.gazeta.ru/science/2015/01/24_a_6385793.shtml (дата обращения: 10.12.2023).

22. "SALIC" adds the Brazilian "BRF" to its portfolio of strategic investments, taking further its commitment towards the sustainability of local and global food security // SALIC URL: https://x.com/ksa_salic/status/1681626666060201984?s=46&t=wtwKqzNobu1za05-zmbaTA (дата обращения: 10.12.2023).

23. Australian Lamb company "ALC" which SALIC and "Minerva Foods" have fully acquired, exports its products to nearly 70 countries worldwide. // SALIC URL: https://x.com/ksa_salic/status/1584535013986799619?s=46&t=wtwKqzNobu1za05-zmbaTA (дата обращения: 10.12.2023).

24. SALIC ACQUIRED 66% OF UNITED FARMERS HOLDING GROUP // Large Scale Agriculture URL: <https://www.largescaleagriculture.com/home/news-details/salic-acquired-66-of-united-farmers-holding-group/> (дата обращения: 10.12.2023).

25. Подписание соглашения между китайской компанией The BGI Group и саудовским National Center for Vegetation Cover о расширении исследований и разработок в области «зеленых» биотехнологий // MISA URL: <https://twitter.com/misa/status/1605638934230405124?s=46&t=c8KXk6Pg1-NB41k5Ljm37A> (дата обращения: 10.12.2023).

26. Saudi Arabia signs \$1.86bn deal with Nestle to invest in food industries over 10 years // Arab News URL: <https://www.arabnews.com/node/2204866/business-economy> (дата обращения: 10.12.2023).

SUCCESSFUL GR PRACTICES FOR PROMOTING THE INTERESTS OF RUSSIAN BUSINESS IN SAUDI ARABIA ON THE EXAMPLE OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX

Pavel Pavlov – PhD in Economics, pavel_pavlov@bk.ru

Valeriya Vasileva – Business Development Manager at SIA Consulting, v.vasileva@sia-finance.com

The article is devoted to the search for effective GR practices that can be applied by Russian business to promote economic interests in the Kingdom of Saudi Arabia (KSA). In the context of expanding economic cooperation with the countries of the Middle East, it is advisable for Russian companies to develop cooperation with companies from Saudi Arabia, the largest economy in the Middle East, three times the size of the UAE economy.

Monitoring of GR practices for 2023 shown that Saudi Arabia has built effective mechanisms for interaction between executive authorities and foreign suppliers and investors. Such GR practices as participation in industry exhibitions, business missions, opening branches and representative offices, and official meetings with local officials and clergy allow interacting with authorities.

The purpose of the article is to summarize the successful experience of Russian agricultural companies operating in the Kingdom and, based on it, to give recommendations to enterprises in other industries on the application of effective GR practices for working with Saudi authorities.

Key words:

the Middle East, Kingdom of Saudi Arabia, GR practices, investments, export.