

Руководство по GR в регионе MENA

08.10.2025

СТАТЬИ

MENA

Египет импортирует песок по цене до \$480 за тонну, несмотря на бескрайние пески Сахары, потому что пустынный песок не пригоден для производства стекла — требуется силикатный. Иран, находящийся под санкциями 45 лет, развивает технологическую автономию и экспортирует IT-решения в более чем 40 стран. Эти парадоксы отражают не случайные аномалии, а структурные изменения в регионе MENA. Здесь формируется альтернативная экономическая архитектура с новыми правилами, институтами и сферами влияния на рынке с населением 500 млн человек. Понимание внутренней логики этих процессов — ключ к решению прикладных бизнес-задач.

Формирование постзападной архитектуры

В рамках мир-системного анализа Иммануила Валлерстайна [\[1\]](#) регион MENA демонстрирует классический переход от зависимого периферийного статуса к формированию самостоятельных региональных центров влияния в эпоху макрорегионов. Страны MENA трансформируются из получателей в узловые точки новых глобальных потоков, используя период «хаоса власти» (ослабление влияния американской гегемонии). Те, кто научился эффективно действовать в условиях нестабильности, получают максимальные преимущества при формировании новых экономических связей. Подтверждением смены центров накопления служит кардинальное изменение структуры инвестиций: арабские суверенные фонды (PIF, ADIA, Mubadala) стали доминирующими игроками в ключевых сделках региона, вытесняя западный капитал. Банк международных расчетов подтверждает этот тренд — финансовые потоки сместились с западного на региональный капитал. Если перевести с дипломатического языка, правительства региона предпочитают соседей

бывшим метрополиям.

Наиболее наглядно эти процессы проявляются в странах региона, которые активно используют период «хаоса власти» для смены своего статуса в мировой системе. В то время как ОАЭ и Саудовская Аравия используют нестабильность для укрепления позиций в рамках существующей системы, Египет, Иран и Турция выработали собственный механизм преодоления зависимости от западных центров принятия решений, создавая альтернативные правила игры для регионального и международного взаимодействия.

Египет: когда генералы эффективнее Goldman Sachs

Египет демонстрирует классический пример адаптации полупериферии к трансформациям миросистемы в эпоху «хаоса власти» — когда влияние Запада ослабевает, а новые региональные альянсы еще только формируются. Страна использует этот переход, делая ставку на транзитные преимущества, демографический потенциал и институциональную гибкость для интеграции в формирующуюся систему экономических связей.

Основу для привлечения инвестиций здесь создает социальная стабильность.

Субсидированное продовольствие для 70 млн египтян служит страховкой от социальных взрывов на фоне экономических преобразований. Суэцкий канал, контролирующий 10–12% мировой торговли, традиционно приносил в бюджет свыше \$7 млрд ежегодно, однако конфликт в Газе обнажил хрупкость этого актива: доходы от канала обвалились на 60% в 2024 г., лишив страну критически важных средств. При этом рынок из 114 млн потребителей, который к 2030 году может вырасти до 140+ миллионов, гарантирует сохранение долгосрочного спроса.

Валютный кризис в Египте стал инструментом стремительной смены позиции в миросистеме. Обвал фунта с 31 (2022 г.) до пиковых 60 EGP/USD (2023 г.) при текущих ~50 EGP/USD обесценил национальные активы почти вдвое, превратив внутренний кризис в мощный магнит для регионального капитала. Результатом стала масштабная скупка активов:

ОАЭ направили \$35 млрд на развитие проекта «Рас-эль-Хекма», получив права на застройку лучших участков средиземноморского побережья (это в полтора раза больше ВВП Иордании). К инвестициям подключились Saudi PIF (\$5 млрд), Китай (\$8 млрд), Qatar Energy (\$5 млрд в нефтегазовый сектор), Россия (реализует АЭС

«Эль-Дабба» за \$25 млрд.) Обратной стороной этой стратегии стала блокада репатриации прибыли: валютные ограничения ЦБ парализовали вывод средств, даже крупные международные корпорации месяцами ждут возможности получить заработанные деньги. Государственная машина демонстрирует критическую неэффективность. Например, регистрация компании может занимать до 15 недель по сравнению с 1–2 неделями в ОАЭ. Как метко заметил один из крупных египетских бизнесменов: «Не знаю никого, кто сохранил бы ментальное здоровье после взаимодействия с местной бюрократией». Даже китайская CSCEC, строящая за \$3,8 млрд Центральный деловой район Новой административной столицы, отмечала сложности в логистике и лицензировании.

В ответ на этот институциональный паралич военно-административные структуры превратились в альтернативный механизм управления экономикой. Военные получили право реализовывать стратегические проекты по прямым распоряжениям президента, в обход парламентских процедур — именно так были построены новое русло Суэцкого канала и административная столица. Военные корпорации де-факто работают в преференциальном режиме: они освобождены от налогов, получают ускоренный землеотвод и гарантированные госзаказы без конкурсов. В то время как гражданские министерства увязают в процедурах, военные корпорации демонстрируют рост выручки на 20–40%, управляют 2800 проектами общей стоимостью 1,1 трлн фунтов и готовят IPO пяти компаний в 2025 г. Их растущая эффективность напрямую трансформируется во влияние: с 2024 г. военные получили право подменять полицию и гражданские суды в случае «угроз общественным нуждам». Эта институциональная двойственность создает для бизнеса принципиально новые риски. Инвесторы зачастую не понимают, к какой из систем следует апеллировать, а сами критерии «общественных угроз» остаются законодательно размытыми.

Институциональную трансформацию дополняет перестройка финансовых механизмов. Египет вступил в БРИКС, ведет переговоры с ЕАЭС и активно развивает расчеты в национальных валютах. Параллельно оборот криптовалют, по прогнозам, достигнет \$690 млн в 2025 г.: египтяне все активнее используют цифровые активы, чтобы обойти банковские ограничения на конвертацию, формируя тем самым альтернативные финансовые потоки в обход традиционной долларовой системы.

Иран: аятоллы как венчурные капиталисты

Иран демонстрирует уникальный пример того, как полувековая изоляция может стимулировать конкурентоспособность. Санкционный режим, длящийся 45 лет, вынудил страну создать замкнутый технологический цикл — от проектирования до конечного производства. Результатом стал технологический суверенитет и экспорт решений в более чем 40 стран вопреки номинальной блокаде.

IT-сектор, развивающийся в условиях санкций, демонстрирует впечатляющую динамику и стал одним из немногих растущих сегментов экономики. Годовой рост экспорта технологий составил 110%, а общий объем поставок технологических продуктов превысил миллиард долларов. Разработанные в Иране решения для банкинга, телекома и госуправления успешно адаптируются в странах со схожими ограничениями. Ключевые направления экспорта — Ирак, Турция, Индия, Китай и Сирия — формируют 60% от общего объема. Высокий уровень развития оборонно-промышленного комплекса, технологии для которого создавались десятилетиями в условиях блокады, был наглядно продемонстрирован в ходе недавних событий в конфликте с Израилем.

Другим механизмом адаптации стала жесткая институциональная концентрация. КСИР (Корпус стражей исламской революции) контролирует от 15% до 30% экономики через портфель из более чем 220 компаний. Эта концентрация активов создает, с одной стороны, удобные точки входа для партнеров, но с другой — формирует зависимость от решений узкого круга лиц. КСИР располагает собственной финансово-хозяйственной инфраструктурой — банками, страховыми компаниями, телекоммуникационными сетями, — образуя параллельную экономику, которая эффективно обходит западные ограничения, хотя и повышает операционные издержки для внешних партнеров.

Работа с Ираном требует глубокой адаптации бизнес-процессов. Отсутствие прямых банковских каналов с Западом увеличивает стоимость операций на 10% и серьезно усложняет логику платежей. Партнерам приходится одновременно взаимодействовать как с официальными министерствами, так и со структурами КСИР, что требует четкого понимания внутренней логики распределения полномочий между этими центрами власти. Созданная технологическая автономия открывает уникальные возможности для партнеров. Интеграция с российской СПФС дает доступ к отработанным схемам международных расчетов. Криптооборот (\$4,18 млрд) используется не только для обхода санкций, но и как инструмент экспорта технологий в дружественные юрисдикции.

Парадокс иранской модели заключается в следующем: чем сильнее внешнее давление, тем

изобретательнее внутренние решения. Иран создал модель технологического суверенитета, функционирующую независимо от внешней конъюнктуры.

Турция: монетизация контроля

В условиях разрушенных государств право на энергетические активы получает тот, кто способен обеспечить их физический контроль. Турция осознала, что без военного присутствия экономические соглашения остаются лишь на бумаге. Пока другие игроки, подобно российским компаниям, взвешивают риски, Анкара действует — и действует системно, выстраивая цепь от военного влияния к экономической инфраструктуре. За последние три года она не просто вернулась в регион, но и начала активно участвовать в его восстановлении — по собственным правилам. Перечислим ключевые проекты Турции в регионе.

Development Road. Проект стоимостью \$17 млрд — железная дорога от Турции к Персидскому заливу через Ирак, которая должна стать альтернативой Суэцкому каналу. Анкара уже координирует финансирование через катарский QNB и планирует запуск грузовых перевозок в 2025 г. Ключевой бонус: иракская нефть пойдет через турецкий порт Джейхан, минуя традиционные маршруты.

Ливия. Турецкие компании восстанавливают аэропорт Триполи (\$120 млн), реконструируют больницы и университеты. Военное присутствие обеспечивает доступ к ресурсам: в 2024 году Турция подписала соглашение о разведке шельфовых месторождений стоимостью от \$8 до \$12 млрд.

Сирия. Восстановление страны идет по турецкому сценарию. Реализуются проекты на \$15–20 млрд, открыто свыше 200 фабрик в промзонах. Результат — контроль над 35% сирийской территории и ключевыми торговыми маршрутами.

Эта экспансия происходит на фоне внутренней турбулентности: лира потеряла 80% стоимости за пять лет, а инфляция в 2022 г. достигла 85%, создавая значительные валютные

риски для долгосрочных проектов. Смена шести председателей Центробанка за последние годы отражает сложности с поддержанием макроэкономической стабильности. Однако это не останавливает реализацию региональной стратегии. По официальным данным, только в 2025 г. турецкие компании заключили строительные и инфраструктурные контракты на сумму около \$560 млн. У Турции нет громкой экспортной идеологии — ее преимуществом стали рабочие договорённости и гибкая стратегия, доказавшая свою эффективность в условиях хаоса.

Европейский прагматизм: как превратить санкции в бизнес-план

Европейский бизнес не тратит время на выяснение того, кто контролирует экономику в регионе — он работает со всеми, кто обладает реальными активами и полномочиями. В Египте Siemens и Schneider Electric реализуют масштабные инфраструктурные проекты в партнерстве с местными военными корпорациями. В Иране, несмотря на санкции, работают около 60 немецких компаний в ключевых секторах: нефтехимия, машиностроение, фармацевтика. Volkswagen действует через локального партнера Mammot Khodro, Siemens — через региональные каналы, а Schneider Electric использует бренд Telemecanique Iran.

Частные инициативы надежно поддерживаются государственными программами. Бюджет инициативы Global Gateway составляет €26,7 млрд в 2024 г. и €18,1 млрд — в 2025 г. Европейский инвестиционный банк выделяет гарантии для декарбонизации египетской экономики, а французское AFD финансирует цифровизацию воздушного контроля в Александрии. При этом механизм реэкспорта отложен до автоматизма: продукция поставляется в Дубай, где переупаковывается и маркируется перед отправкой в Тегеран. Нарушения формально фиксируются, штрафы выписываются — но поставки продолжают без остановки.

Главный парадокс заключается в том, что архитекторы санкций первыми находят для них обходные пути. В периоды смены глобальных правил побеждают не те, кто громче заявляет о принципах, а те, кто тише и эффективнее работает с реальностью.

Анатомия бизнес-рисков в постзападном MENA

Бизнес в регионе MENA сталкивается с принципиально новым типом рисков. Традиционные западные инструменты — страхование, хеджирование, due diligence — здесь часто оказываются неэффективными.

Институциональная сложность. В одной точке могут одновременно действовать государственные органы, военные корпорации, религиозные институты и племенные советы. Каждая система живет по собственной логике, а получение согласований требует навигации между конкурирующими центрами власти. Правила могут меняться задним числом, а юрисдикции — пересекаться самым непредсказуемым образом.

Экономическая нестабильность. Валютные и долговые кризисы следуют друг за другом. Государственные бюджеты зависят от сырьевого экспорта и внешней помощи, а финансирование инфраструктуры останавливается при любом внешнем шоке. Банковские транзакции идут в обход — через альтернативные платёжные механизмы, от криптовалют до исламских финансов.

Геополитические конфликты. Один региональный инцидент способен перечеркнуть десятилетия инвестиций. Санкции и экспортные ограничения превращают торговлю в многослойную схему, где каждая новая прослойка — это дополнительная цена доступа. Контракты, подписанные в рамках межгосударственных соглашений, могут быть пересмотрены в угоду новой расстановке сил. Геополитические интересы крупных держав всё чаще реализуются не через публичную дипломатию, а через частные каналы. Так, на переговорах Дональда Трампа с рядом африканских лидеров в июле обсуждались не гуманитарные вопросы, а схемы доступа к минеральным ресурсам в обмен на оружие и

логистику. Подобные форматы легко проецируются и на страны MENA, где борьба за ресурсы давно вышла за формализованные рамки.

Это меняет саму природу GR-стратегий. Вместо управления формализованными рисками на первый план выходит необходимость понимать реальные, а не декларируемые, механизмы принятия решений, видеть неочевидные центры влияния и их взаимодействие. Речь идет не о теоретической модели, а о ежедневной практике тех, кто действует внутри системы и мыслит в логике постзападной реальности.

GR нового поколения: когда история становится бизнес-активом

Главный парадокс современности заключается в том, что в тот самый момент, когда контекстуальная экспертиза становится критически важной, мы наблюдаем ее системный кризис. Современное образование все чаще выпускает специалистов, никогда не бывавших в странах своего профиля и не говорящих на местных языках. Это не случайный сбой, а следствие сужения академического поля и утраты классического исследовательского стандарта. Такой подход подрывает саму способность мыслить в категориях контекста, без чего невозможно понять региональную логику принятия решений. Результат предсказуем: западные компании, опираясь на формальные схемы, инвестируют миллиарды и терпят поражение за поражением. В регионе, где один неверный диалог может закрыть двери на годы вперед, а единственный верный контакт — открыть доступ к рынкам, эта ошибка становится фатальной.

Здесь российский бизнес обладает уникальным и неуловимым для Запада преимуществом: обширная сеть выпускников советских и российских вузов сегодня занимает ключевые позиции в экономике и управлении стран MENA. От высших госслужащих до руководителей промышленных гигантов — тысячи выпускников МГИМО, МГУ, РУДН и других университетов принимают решения в регионе. Это готовая инфраструктура влияния, создаваемая десятилетиями.

Анализ трех моделей адаптации — институциональной двойственности Египта, технологической автономии Ирана и военно-экономической экспансии Турции — выявляет общую закономерность. Успех в MENA определяется не знанием формальных процедур, а пониманием реальных механизмов принятия решений. Военные корпорации, КСИР, прагматичная дипломатия — все эти неформальные институты требуют специфических навыков взаимодействия.

Новая парадигма GR строится на способности работать с реальными, а не декларируемыми, центрами влияния. Временное окно для занятия этой ниши ограничено: кризис западной экспертизы носит системный характер, но конкуренты уже активно заполняют вакуум. История наглядно демонстрирует: кризисы становятся точками роста для тех, кто умеет видеть возможности в самих противоречиях. Сегодняшняя эпоха перемен в этом смысле не уникальна — изменились лишь масштабы и инструменты. Пока большинство фокусируется на очевидных рисках, диалектический подход позволяет работать с самой природой трансформаций. Практика подтверждает: регионы в состоянии кризиса предлагают максимальные возможности для тех, кто понимает их внутреннюю логику. Неслучайно самые динамичные проекты сегодня реализуются именно в точках наибольшего напряжения — от египетских военных корпораций до иранских технологических кластеров. Именно такое понимание превращает кажущиеся препятствия в инструменты роста — принцип, неоднократно доказавший свою эффективность в работе с самыми сложными юрисдикциями.

[1] Теория американского социолога Валлерстайна «мир-система» — это неомарксистская модель, объясняющая причины глобального неравенства и описывающая международный порядок с точки зрения зависимости государств «периферии» и «полупериферии» (наименее развитых и развивающихся стран) от государств «центра» («глобального Запада»)//Дипломатический словарь.



Наталья
Шейко

партнер Kesarev

СТАТЬИ

MENA