

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

Африканский деловой протокол

Для бизнеса, государственных органов
и организаторов международных встреч



Галли Монастырёва

Станислав Триерс

2026

ДИАЛОГ · УВАЖЕНИЕ · ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ



Подготовка, уважение, ясные договорённости

Практическое пособие для тех, кто организует встречи и развивает сотрудничество с партнёрами из стран Африки.

До визита выясните, кто принимает делегацию, как устроена организация, на каком языке будут говорить участники и какого результата они ожидают.

Партнёры самостоятельно определяют приоритеты развития и условия сотрудничества. Обсуждайте вклад каждой стороны, подготовку местных специалистов и работу проекта после запуска. Избегайте формулировок, в которых одна сторона выступает исключительно получателем помощи.

Как пользоваться руководством

В руководстве собраны рекомендации по приветствиям, обращениям, переговорам, официальным визитам и гостеприимству. Страновые примеры помогают выбрать вопросы для подготовки. Чек-листы, карточка визита и короткий словарь пригодятся руководителю делегации и координатору.

Страна, организация, человек

Африка объединяет общества с разной историей, языками и институтами. Даже в одном городе государственная церемония, переговоры с компанией и семейный ужин требуют разной подготовки. Уточняйте ожидания принимающей стороны и предпочтения участников.

Что согласовать заранее

Цель и состав встречи, имена и обращения, язык, время, место, одежду, питание и правила публичности. Официальную программу согласуйте с протокольной службой; полномочия и условия сделки - с ответственными представителями сторон.

Основа сотрудничества

Уточняйте ожидания партнёра, соблюдайте договорённости и сообщайте об изменениях вовремя. Если обещали прислать материалы или ответить на вопрос, сделайте это в согласованный срок.

Содержание

Выберите ситуацию или прочитайте руководство по порядку.

Введение	02-05
Подготовка встречи, история и распространённые ошибки	
01 Философия отношений	06-08
Ubuntu, время, доверие и договор	
02 Первая встреча	09-20
Титулы, традиционные лидеры, визиты, АС и защита данных	
03 Коммуникация	21-23
Личный разговор, уточнения и невербальные сигналы	
04 Переговоры	24-28
Полномочия, подписание, подарки и ограничения	
05 Религия и регионы	29-34
Календарь и 14 страновых примеров	
06 Гостеприимство	35-38
Обед, одежда, приглашение домой и приём в России	
Рабочие инструменты	39-47
Здоровье, чек-листы, карточка визита, словарь и ошибки	
Практика	48-49
Ситуации, изменения и действия координатора	

Быстрый переход к задаче

Чек-лист перед визитом	40	Направить запрос	15
Подписать документ	26	Принять гостей	38
Заполнить карточку	41	Изменить программу	49
Медицинская подготовка	39	Выбрать рабочую фразу	43

Континент разных обществ и институтов

Внутри каждого региона различаются языки, учреждения и правила делового общения.

Для удобства страны сгруппированы в пять регионов: Север, Запад, Восток, Центр и Юг. Использовано географическое деление Африканского союза: Ангола относится к Южному региону, Танзания - к Восточному. Региональная принадлежность не определяет поведение собеседника.

Регион	Примеры в руководстве
Север	Марокко, Египет
Запад	Гана, Сенегал, Кот-д'Ивуар, Нигерия
Восток	Кения, Танзания, Эфиопия
Центр	Камерун, Демократическая Республика Конго
Юг	ЮАР, Ангола, Мозамбик

История влияет на институты, но не задаёт темперамент

Британское, французское и португальское наследие заметно в языках, образовании и административных практиках. В ряде стран заметно также влияние Бельгии, Германии, Италии и Испании. Государства, города, торговые и религиозные связи в Африке складывались задолго до колониального периода.

При подготовке встречи учитывайте конкретные государственные органы, компании, профессиональные сообщества и традиционные институты. Их полномочия и отношения различаются.

Три вопроса до встречи

В какой стране и городе мы работаем? Как устроена принимающая организация? Каковы роли и предпочтения конкретных участников?

К Африке относятся и островные государства. Руководство содержит 14 страновых примеров; для любой другой страны, в том числе островной, отдельно соберите сведения и заполните карточку визита.

Шесть опасных обобщений

Протокол начинается с отказа от готового портрета «африканского партнёра».

Обобщение	Практическая замена
«Все относятся ко времени свободно»	Приезжайте вовремя. Согласуйте время начала, длительность и порядок действий при задержке.
«Доверие важнее договора»	Развивайте отношения и фиксируйте обязательства. Тёплый приём не подтверждает полномочия или бюджет.
«Здесь не говорят “нет”»	Косвенный ответ возможен. Уточняйте условия и следующий шаг; не приписывайте намерения по национальности.
«Всё решают старейшины»	Выясните роль собственника, совета директоров, службы закупок, регулятора и местного сообщества в конкретном проекте.
«Франкоязычные эмоциональны, англоязычные сухи»	Язык документа и стиль общения - разные вещи. Согласуйте язык, степень формальности и порядок обсуждения.
«Подарок обязателен»	Проверьте запреты и правила получателя. Возможна встреча совсем без подарка.

Рабочая установка

Уточняйте ожидания организатора и действующие правила учреждения. Учитывайте ситуацию и конкретного человека; не объясняйте любое поведение его происхождением.

Уважение к человеку и взаимная ответственность

Ubuntu помогает понять представления о человечности и ответственности перед другими людьми.

Ubuntu - понятие, получившее особое значение в общественной и правовой мысли ЮАР. Оно связано с человечностью, взаимным уважением, достоинством и ответственностью перед другими.

Что это меняет в поведении гостя

Признавайте вклад команды, включая помощников и специалистов. На существенную ошибку укажите спокойно и по возможности наедине, сохраняя уважение к собеседнику. Обсуждайте, как проект повлияет на сотрудников и местных жителей. Выполняйте небольшие обещания: отправить материал, ответить на вопрос, вернуться с уточнением.

Что из этого не следует

Нельзя автоматически заключать, что человек подчинит личные права группе, откажется от конкуренции или согласится на невыгодную сделку. Ubuntu не отменяет автономию личности, профессиональную ответственность и договорные обязательства.

Вопросы о результате проекта

«Какие результаты важны для вашей команды и местного сообщества? Кто будет отвечать за работу после запуска? Как мы поймём, что оно действительно улучшило работу?»

Для проектов, затрагивающих местные сообщества, заранее выясните механизм консультаций и законные полномочия их представителей. Разговор с одним уважаемым человеком не заменяет предусмотренные процедуры согласования.

Время встречи и резерв в программе

Гибкая программа не освобождает гостя от пунктуальности.

Назначенное время считайте договорённостью, которую нужно соблюдать. При подготовке маршрута учитывайте дорогу, регистрацию, перевод и возможные изменения программы. Причину задержки выясняйте у координатора.

Заранее договоритесь, как сообщать об изменениях и сколько времени стороны могут ждать. Резерв нужен на случай непредвиденной задержки. О вероятном опоздании предупредите заранее.

Этап	Что предусмотреть
Накануне	Подтвердить время, адрес, состав участников, пропуска и контакт координатора.
До встречи	Добавить к маршруту резерв, согласованный с местным координатором; прибыть к установленному времени регистрации.
Во время	Оговорить время завершения. При переводе сократить объём повестки.
Если задержка	Связаться с координатором; выяснить новое время и варианты переноса. Не устраивать публичного разбирательства.

Как уточнить время начала

«Мы готовы подстроиться. Подскажите, пожалуйста, реальное время начала: в 16:00 нам нужно выехать. Удобнее сократить повестку или перенести часть разговора?»

В Эфиопии дополнительно уточняйте календарь и систему счёта часов. Фиксируйте дату словами, время в 24-часовом формате и часовой пояс; попросите принимающую сторону подтвердить запись.

Личное доверие и договорённости

Личное общение помогает понять партнёра. Обязательства закрепляют в документах.

Зачем встречаться до обсуждения условий

Первые встречи помогают понять задачи, опыт и ожидания сторон. Личное общение даёт возможность задать сложные вопросы и увидеть, как партнёр реагирует на ограничения. Число встреч и их формат определяются содержанием работы.

Развивать отношения	Подтверждать договорённости
Обсуждать задачи и опыт партнёра	Проверять юридическое лицо и полномочия представителя.
Делиться существенной информацией	Письменно описывать предмет, критерии результата и ограничения.
Выполнять небольшие обещания	Согласовывать сроки, оплату, ответственность и порядок изменений.
Обсуждать проблемы без унижения	Фиксировать разногласия и процедуру их разрешения.

Не путать стадии

Интерес к проекту и приглашение на ужин ещё не означают договорённости о сделке. Протокол встречи, меморандум и договор могут закреплять разные обязательства. Юридическое значение каждого документа зависит от его текста и применимого права. Подписание меморандума само по себе не доказывает ни финансирование, ни отсутствие обязательств.

Что согласовать в конце встречи

Уточните, что нужно сделать дальше, кто отвечает с каждой стороны, в какой срок и какие документы потребуются. Пока это не согласовано, преждевременно считать стороны готовыми к сделке.

Приветствие без импровизации

Следуйте согласованному порядку представления и приветствия.

Первые минуты

Представьтесь: имя, организация, роль. Произнесите имя собеседника так, как его представили; при необходимости спокойно уточните произношение. Поздоровайтесь со всеми присутствующими, включая помощников и переводчиков. Для официальной делегации следуйте порядку представления, который определила протокольная служба.

Ситуация	Действие
Рукопожатие предложено	Ответить без чрезмерной силы и искусственно долгого удерживания руки. Не навязывать объятия или поцелуи.
Физического контакта нет	Улыбка, словесное приветствие и лёгкий кивок достаточны. Не трактовать это как отказ от диалога.
Незнакомое составное рукопожатие	Не изображать его по памяти. Следовать ясному жесту хозяина или заранее попросить сопровождающего показать форму.
Группа и церемония	Не смешивать бытовой порядок приветствия и официальный порядок старшинства. Уточнить последовательность у организатора.

При знакомстве с группой дождитесь представления или уточните у сопровождающего, с кого начать. На официальной церемонии придерживайтесь установленной последовательности.

Если вы не можете пожать руку

Если рукопожатие для вас невозможно, заранее предупредите организатора или спокойно скажите об этом при приветствии. Уважение выражается также тоном, вниманием и ясным объяснением.

Имена, титулы и статус

Уточните правильное обращение у сотрудника, который организует встречу.

К кому обращаетесь	Рабочее правило
Глава государства, министр, посол	Попросить полное имя, должность, письменную и устную формы обращения. «Ваше Превосходительство» не добавлять автоматически ко всем чиновникам.
Учёный или специалист	Использовать подтверждённый титул Dr / Professor или местную форму. Не переводить российскую степень в PhD без основания.
Традиционный правитель	Получить титул от его канцелярии. Chief, King, Emir, Oba, Kgosi и другие наименования не взаимозаменяемы.
Старший по возрасту участник	Проявить внимание и вежливость. Не приписывать ему должность, право подписи или старшинство в государственной церемонии.

Особый случай: Эфиопия

В распространённой модели личное имя сопровождается именем отца; второй элемент нельзя автоматически считать фамилией. К мужчине могут обращаться Ato, добавляя личное имя. Женскую форму и предпочтительное обращение лучше уточнить, не делая выводов о семейном положении.

Две разные записи

Обращение в разговоре и полное юридическое имя в документе могут различаться. Для договора, билета и пропуска копируйте данные из согласованного официального источника, не переставляя элементы по российскому образцу.

Фраза для координатора

«Пришлите, пожалуйста, имена участников в исходном написании, должности, порядок представления и предпочтительную форму обращения на языке встречи».

Обращения на французском

Для первого официального контакта уточните обращение по должности.

При подготовке встречи в Сенегале, Кот-д'Ивуаре или Камеруне запросите форму обращения у канцелярии адресата. В таблице приведены распространённые французские формы. До встречи уточните, какую из них принято использовать в учреждении и какую предпочитает адресат.

Должность	К мужчине	К женщине
Министр	Monsieur le Ministre	Madame la Ministre
Директор	Monsieur le Directeur	Madame la Directrice
Генеральный директор	Monsieur le Directeur général	Madame la Directrice générale
Посол	Monsieur l'Ambassadeur	Madame l'Ambassadrice

В письме и в разговоре

В адресной части письма укажите полное имя, должность и учреждение. В обращении используйте согласованную форму: например, «Monsieur le Ministre,»; при устном приветствии - ту же должностную форму. Имя и фамилию сохраняйте в списке участников, представлении и документах.

Обращение «Ваше Превосходительство» (Excellence) используют только там, где оно соответствует статусу и местной практике. Женскую форму, включая варианты Madame la Ministre или Madame l'Ambassadrice, сверяйте с канцелярией: учреждения могут предпочитать другую принятую форму.

Когда можно перейти на имя

В начале официального контакта не переходите на имя по собственной инициативе. Если собеседник предложил менее формальное обращение, следуйте договорённости. Правила обращения по имени различаются между странами и учреждениями.

Встреча с традиционным лидером

Король, вождь, эмир и глава общины могут иметь разные полномочия и правила приёма.

До визита согласуйте с канцелярией или назначенным сопровождающим титул, состав делегации, одежду, приветствие, порядок выступлений, съёмку и допустимость подарка. Выясните, говорит ли гость напрямую с лидером или через придворного представителя.

Момент	Как действовать
Приближение и приветствие	Остановиться там, где указал сопровождающий. Не протягивать руку первым и не касаться правителя, пока он не предложил такой контакт. Не импровизировать с поклонами или иными ритуалами.
Место и регалии	Не садиться на церемониальное место, не трогать и не примерять регалии, жезлы, головные уборы и другие знаки статуса без прямого разрешения.
Разговор и съёмка	Соблюдать согласованный порядок обращения и передачи слова. Не обходить представителя двора. Фотографирование и публикацию согласовать отдельно.
Дар общине	Заранее определить предмет, получателя и порядок передачи. Проверить правила обеих сторон; вручение и учёт должны быть прозрачными. Не передавайте деньги или дар в обмен на решение по проекту.

Пример из Ганы

На формальном дворцовом приёме общение может идти через окуеате - придворного представителя, передающего слова гостя и правителя. Уточните, к кому обращаться и куда направлять взгляд. Такой порядок нельзя автоматически переносить на другой двор.

Уважение и полномочия

Традиционный титул сам по себе не подтверждает право распоряжаться землёй, выдавать разрешения или подписывать договор от имени всей общины. Для проекта отдельно проверьте полномочия, права затрагиваемых лиц и необходимые консультации.

Статус делегации и каналы взаимодействия

Сначала определите, кого вы представляете и какие действия вправе совершать.

Кто участвует	Как организовать взаимодействие
Компания или ассоциация	Обращаться от имени своей организации. Указать деловую цель, состав и полномочия. Встреча с министром сама по себе не делает делегацию дипломатической.
Орган власти или официальная делегация	Согласовать статус и уровень визита через уполномоченные ведомственные и дипломатические каналы. Назначить ответственного за протокол.
Участник международного форума	Получить подтверждение категории участия, аккредитации и доступа. Отдельно согласовать двусторонние встречи и закрытые приёмы.

Российская сторона: к кому обращаться

При подготовке поездки обратитесь в российское посольство по вопросам официальных контактов и местной обстановки. По торгово-экономической повестке уточните возможности содействия торгового представительства, если оно действует в стране. Адресуйте запрос тому учреждению, в чью компетенцию входит вопрос. Кратко опишите проект, партнёра и нужную помощь.

Органам власти необходимо учитывать установленный порядок координации международных связей. Участие посольства или торгового представительства в мероприятии не следует представлять как гарантию сделки, финансирования или добросовестности контрагента.

Статус визита и привилегии

Понятия «государственный визит» и «официальный визит» имеют протокольное значение. Их применение, привилегии, встречу в аэропорту и специальные условия доступа согласуют уполномоченные стороны. Членство в ассоциации или приглашение на форум не создаёт дипломатического иммунитета.

Официальный визит: что согласовать

Официальную программу согласуют с принимающей протокольной службой.

Программа должна соответствовать согласованному статусу визита. Договоритесь, кто будет координатором с каждой стороны и кто вправе подтверждать изменения. Руководителю делегации передайте краткую программу с адресами, временем, составом встреч и пределами его полномочий.

До подтверждения программы	Что согласовать
Статус и цель	Согласованный характер визита, инициатор, адресат и ожидаемый итог; кто вправе подтвердить программу.
Состав	Руководители, функции участников, переводчики, доступность помещений и требования безопасности.
Церемония	Кто встречает, кто представляет, где стоят и сидят участники, кто говорит первым.
Символы и публичность	Названия стран, флаги, логотипы, формат фото, пресса, запись, согласование итогового сообщения.
Документы	Версии текстов, языки, подписанты, полномочия, порядок подписания и обмена экземплярами.
Быт и подарки	Транспорт, питание, дресс-код, допустимость сувениров и служебные ограничения.
Расходы и сопровождение	Кто оплачивает перелёт, проживание, транспорт, перевод и приёмы; кто отвечает за багаж, доступ и сопровождение.

Указывайте дату обновления программы и контакт координатора. Изменения рассылайте обеим сторонам, переводчикам и ответственным за транспорт. В публичную программу не включайте закрытые сведения.

Перед отправкой приглашений

До выпуска приглашений и программы получите подтверждение принимающей стороны. Перед самым визитом проверьте, не изменились ли состав, должности и условия доступа.

Запрос о встрече и приглашение

Письмо должно позволить адресату быстро понять цель и принять решение.

Что включить в письмо

Наименование организации, имя и должность адресата, основание обращения, конкретную цель, предлагаемые вопросы, состав делегации и возможные даты. Укажите язык, желательную длительность, ожидаемый результат и контакт координатора. Приложите краткую справку о проекте.

Пример делового запроса

«[Согласованное обращение]

От имени [название организации] предлагаем провести встречу по вопросу [предмет]. Мы хотели бы обсудить [два-три конкретных вопроса]. Предлагаем встретиться [даты]. В делегацию войдут [имена и должности]. Предлагаемый рабочий язык: [язык].

Просим сообщить, возможна ли встреча, какое время удобно и с кем согласовать программу. Прилагаем краткие сведения о нашей организации и предложении.

С уважением,
[имя, должность и контакты подписанта]».

Если вы приглашаете

Дополнительно уточните формат участия, место, условия покрытия расходов и порядок подтверждения. Не обещайте визу, въезд, государственный приём или встречу с должностным лицом до соответствующего согласования.

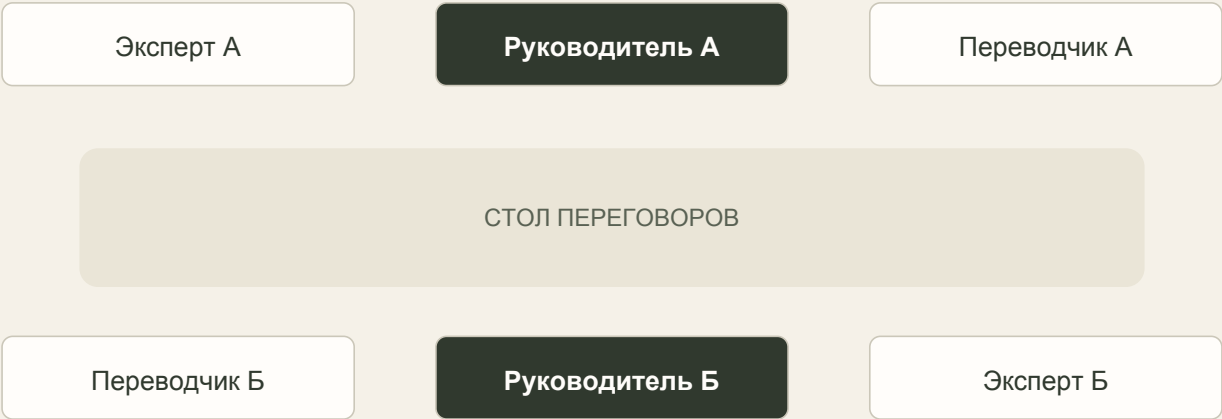
Письмо и дипломатическая нота

Компания использует деловую переписку. Дипломатические ноты оформляют уполномоченные органы и представительства по установленному порядку. Не копируйте их бланки, печати и формулы, чтобы придать частному запросу официальный государственный статус.

Отправленное письмо ещё не означает, что встреча согласована. Проверьте получение через согласованный контакт и сохраните ответ с датой, местом и составом участников.

Рассадка и пространство встречи

Пример рабочей встречи двух делегаций; конкретные места согласуют стороны.



В показанном варианте руководители делегаций находятся напротив друг друга. Места экспертов согласуют заранее; переводчика размещают так, чтобы руководитель слышал перевод, а остальные видели говорящего. Для последовательного и синхронного перевода организация пространства различается.

Проверить до прихода гостей	Как избежать ошибки
Старшинство	Получить список от протокольной службы. Возраст, размер компании и личная известность не заменяют должностной порядок.
Таблички	Проверить имя, должность, язык, видимость для участников и соответствие фактическим местам.
Флаги и эмблемы	Использовать утверждённые изображения и согласованную расстановку. Проверить вид со стороны аудитории и со стороны сидящих.
Подписание и фото	Развести места переговоров, подписания и съёмки. Провести короткую техническую репетицию.

Если участвуют официальные лица, окончательный порядок мест подтверждает протокольная служба. Для рабочей встречи согласуйте схему с обеими сторонами, учитывая роли, перевод и доступность помещения.

Названия, символика и международный формат

Флаг, карта и табличка передают политический смысл даже без пояснений.

Элемент	Что согласовать
Названия и должности	Полное и краткое название страны или организации; актуальную должность, имя и форму обращения. Для официальных материалов подтвердить написание через протокольную службу.
Флаги, гербы, гимны	Утверждённые изображения, размеры, порядок размещения и необходимость исполнения гимнов. Проверить стороны полотнища и вид со стороны аудитории; не использовать случайный макет из интернета.
Карты и границы	До публикации согласовать карту с ответственными за официальную позицию организатора. Для деловой встречи карта часто не требуется.
Порядок старшинства	Получить схему для конкретного мероприятия. Не переносить правила ООН, Африканского союза или отдельной страны на другой формат автоматически.

Государство, Африканский союз, региональная организация

Это разные уровни представительства и полномочий. Уточните, выступает ли участник от имени государства, органа международной организации или собственной компании. Членство в организации и приглашение на её мероприятие не следует смешивать с вопросом признания государства.

На многостороннем мероприятии следуйте регламенту организатора: категории участников, языки, таблички, места, очерёдность выступлений, пропуска и отдельные приглашения. Аккредитация на форум не означает права участвовать во всех закрытых встречах.

Проверка перед открытием зала

Координаторы обеих сторон сверяют таблички, флаги, экранную заставку, текст ведущего и схему фото. Спорный элемент сначала согласуют; участникам не предлагают разрешать разногласие перед камерами.

АС и региональные организации

Как согласовать встречу с Африканским союзом и региональными организациями.

ЭКОВАС - Экономическое сообщество государств Западной Африки; САДК - Сообщество развития Юга Африки; ВАС - Восточноафриканское сообщество. По вопросам приёма работайте с протокольной службой Комиссии АС или ЭКОВАС; для САДК и ВАС - с соответствующим Секретариатом.

Шаг	Действие координатора
1. Адресат	Уточнить орган и профиль комиссара. Председатель АС и Председатель Комиссии АС - разные должности. Запрос должен соответствовать компетенции адресата.
2. Встреча в штаб-квартире АС	Согласовать через офис адресата и протокольную службу цель, состав, повестку, язык и длительность. Получить подтверждение встречи в Аддис-Абебе до приезда.
3. Доступ	Заранее уточнить список гостей, документ для входа, пропуск, пункт прохода, транспорт, технику и съёмку. Прибыть ко времени регистрации; следовать указаниям службы безопасности.
4. Разговор с комиссаром	Использовать имя, должность, портфель и форму обращения, подтверждённые офисом. Соблюдать выделенное время и регламент; не трактовать личную встречу как решение всей организации.
5. Итоги	Согласовать краткие итоги, ответственных и дату следующего контакта. Для фото, цитат, использования эмблем и сообщения о поддержке проекта получить отдельное согласование.

Расстановка флагов

Получите у протокольной службы порядок государственных флагов и флагов организаций: какие флаги используются, где место принимающей стороны, какой алфавит и направление чтения применяются. Для государственных флагов предусмотрите одинаковые размеры и высоту. Сверьте схему со стороны аудитории. Не создавайте общую иерархию «АС - региональный блок - государство»: расстановка зависит от формата и правил организатора.

Для встреч ЭКОВАС, САДК и ВАС отдельно подтвердите категорию участия, старшинство и приглашения. Пропуск на форум не заменяет приглашение на закрытое заседание или приём.

Язык встречи, визитки и перевод

Официальный язык страны и рабочий язык конкретной команды могут различаться.

Согласуйте язык разговора, материалов и документов

Разговор: кто уверенно говорит на каком языке и нужен ли переводчик. **Материалы:** язык презентации, визиток, технических описаний. **Документы:** язык каждой версии и порядок действий при расхождении между переводами. Эти условия согласуют стороны с юристами.

Для Кот-д'Ивуара обычно готовят материалы на французском языке. В Камеруне уточните, на каком языке работает принимающая команда: французском или английском. Для Анголы основной деловой язык - португальский. Не полагайтесь на английский только потому, что он указан на сайте компании.

Визитка

Подготовьте читаемую бумажную карточку и цифровой контакт. Имя, должность и организация должны совпадать с представлением. Передавайте карточку без спешки, дайте собеседнику её прочитать. Способ передачи подберите с учётом ситуации; в Камеруне распространена передача правой рукой или двумя руками. Учитывайте физические возможности участников.

Работа с переводчиком

Заранее передайте повестку, имена, аббревиатуры и терминологию. Говорите короткими завершёнными фразами, обращаясь к партнёру. Даты, суммы, единицы измерения и отрицания подтверждайте письменно. Отдельно согласуйте конфиденциальность и перевод документов.

Цифровой этикет

Спросите, удобно ли собеседнику общаться в WhatsApp или другом мессенджере. После знакомства отправьте имя, организацию и цель сообщения. Существенные условия перенесите в согласованный официальный канал. Не добавляйте человека в общую группу без его согласия.

Данные, платежи и цифровая безопасность

Порядок работы с информацией согласуют до обмена документами.

Как передавать конфиденциальные материалы

В общих чатах оставляйте только разрешённую организационную информацию. Конфиденциальные коммерческие материалы передавайте через одобренную владельцем данных защищённую почту или систему обмена с ограничением доступа. Само наличие корпоративного домена не гарантирует защиту.

Сведения, составляющие государственную тайну, и другую информацию ограниченного доступа передают только в соответствии с применимым режимом и правилами организации. Согласие участников не даёт права передавать такие сведения через общедоступный мессенджер или обычную почту в обход установленных правил.

Ситуация	Правило проверки
Новый контакт, вложение или ссылка	Проверить отправителя по ранее подтверждённым контактам. Не вводить пароли и коды по ссылке из неожиданного сообщения; проверить адрес и домен целиком.
Получены или изменены реквизиты	Подтвердить получателя, банк и счёт по двум независимым каналам: официальное письменное подтверждение плюс контрольный звонок уполномоченному представителю.
Кому звонить	Использовать номер из договора или ранее проверенной базы. Номер и контакт из сообщения с новыми реквизитами не являются независимой проверкой.
Срочность или расхождение	Приостановить перевод. Передать вопрос финансовой службе и ответственному за безопасность. Не обходить согласования из-за просьбы «оплатить сегодня».

Перед поездкой

Обновите устройства, включите многофакторную защиту и блокировку экрана. Определите разрешённые сервисы и порядок действий при утере устройства или подозрительном сообщении. Даже письмо с известного адреса может исходить из взломанного аккаунта. Применяйте одинаковый порядок проверки ко всем контрагентам, независимо от страны.

Разговор перед деловой частью

Начните с короткой беседы, уместной для формата встречи.

Уместное начало	Чего не предполагать
Поблагодарить за приём	Что гостеприимство создаёт долг или согласие на сделку.
Спросить о поездке, городе, работе команды	Что партнёр обязан рассказывать о личной жизни.
Обсудить профессиональный опыт, культуру, спорт	Что ваши вкусы и оценки разделяются всеми.
Спросить о семье, если тему уже затронул собеседник	Что допустимы вопросы о браке, детях, доходах или здоровье в деталях.

Начните с приветствия и благодарности за встречу. Поддержите выбранную собеседником тему, если она комфортна для обеих сторон. Учитывайте время, отведённое на встречу, и объём повестки.

Чувствительные темы

Политические конфликты, религию, этнические отношения, колониальное прошлое и социальное неравенство обсуждайте, если это связано с целью встречи. Не используйте их для случайной шутки, провокации или проверки лояльности. Избегайте жалостливого и поучающего тона.

Переход к повестке

«Спасибо, это помогает лучше понять вашу работу. Если вам удобно, перейдём к вопросу, ради которого мы встретились. С чего вы предложили бы начать?»

Если собеседник сам поднял спорную тему, можно признать её важность и уточнить, нужна ли ваша профессиональная позиция. Вы не обязаны давать оценку чужой внутренней политике.

Как уточнять неоднозначный ответ

Вежливость, интерес и согласие - три разных сигнала.

Доброжелательный ответ может означать интерес, желание продолжить обсуждение или готовность рассмотреть предложение. Чтобы понять позицию, уточняйте условия, полномочия и следующий шаг. Не делайте вывод о согласии только по тону разговора.

Что слышали	Нейтральное уточнение
«Это интересно»	«Какую часть вы считаете наиболее подходящей для вашей задачи?»
«Мы обсудим»	«Кого нужно включить в обсуждение и какой материал подготовить?»
«Постараемся»	«Что должно произойти, чтобы этот срок стал реалистичным?»
«Вернёмся позже»	«Когда можно вернуться к этому вопросу? Если сейчас есть более срочные задачи, мы скорректируем график».
Ответа нет	«Подтвердите, пожалуйста, получение. Если удобнее другой канал или адресат, сообщите».

Как уточнить позицию без давления

Не вынуждайте человека публично оправдываться. Предложите варианты: «начинаем работу», «уточняем условия», «возвращаемся к вопросу позже». При разногласиях обсуждайте конкретные условия. Избегайте оценок личности и культуры собеседника.

Что считать подтверждением следующего шага

Названы действие, ответственные и дата. Для обязательств, расходов и запуска поставки этого может быть недостаточно: необходимы документы и разрешения, соответствующие сделке.

Не дублируйте запрос многократно, если ответа пока нет. Заранее договоритесь, когда связаться снова и как сообщить об отказе от дальнейшего обсуждения.

Жесты, взгляд и публичность

Невербальный сигнал нельзя надёжно расшифровать вне ситуации.

Руки и дистанция

Передавайте предметы спокойно, учитывая местный порядок и физические возможности участников. Не указывайте пальцем в лицо, не подзывайте взрослого человека резким движением и не касайтесь головы или одежды без разрешения. Уточняйте местные правила у сопровождающего.

Если сопровождающий рекомендует особое рукопожатие, например с поддерживанием правой руки левой, попросите показать его и объяснить местный контекст. Не делайте такую форму обязательным «африканским ритуалом»; для официальной церемонии приветствие выясняют заранее.

Взгляд и пауза

Поддерживайте внимательный, естественный зрительный контакт без пристального «испытующего» взгляда. Опущенные глаза или пауза сами по себе не доказывают слабость, обман или несогласие. Учитывайте личный стиль, возраст, религиозную среду и формат разговора.

Фото, звук, имена

Согласуйте съёмку, аудиозапись, список цитируемых лиц и публикацию до начала встречи. Разрешение на фото не означает разрешение на публикацию. Фотография с чиновником не подтверждает одобрение проекта государством.

Когда съёмку нужно исключить

При запрете на съёмку, на режимном объекте или во время закрытого обсуждения. Возле военных и иных чувствительных объектов сначала выясните, разрешена ли съёмка вообще. Согласие отдельного участника не отменяет запрета.

Кто участвует в принятии решения

Выясните, кто оценивает предложение, согласует бюджет и вправе подписать документы.

Роль	Что нужно выяснить
Инициатор	Кто сформулировал задачу и заинтересован в результате?
Ответственный за бюджет	Кто выделяет деньги и на каких условиях?
Техническая команда	Кто проверяет технические требования и отвечает за эксплуатацию?
Закупки и юристы	Какая процедура выбора и какие документы обязательны?
Подписант	Кто вправе принять обязательства от имени организации?
Разрешения и согласования	Какие разрешения нужны; кого затрагивает проект?
Местное сообщество	Есть ли установленный механизм консультаций и кто вправе его представлять?

У отдельных сообществ действуют собственные институты участия. Например, в общине бафокенг в ЮАР собрания kgotla служат местом обсуждения и принятия общинных решений. Если проект затрагивает такую общину, выясните её процедуры и их связь с государственными согласованиями.

Вопрос без давления

«Помогите нам правильно организовать работу: кто должен оценить предложение, кто согласует бюджет и кто принимает окончательное решение?»

Проверяйте полномочия посредника по независимым источникам. Устное заявление «я представляю министра» или фотография с руководителем не подтверждают мандат. До обсуждения вознаграждения определите состав услуг, запросите подтверждающие документы и проверьте возможный конфликт интересов.

Темп, разногласия и фиксация результата

Согласуйте сроки и объясните, от чего они зависят.

Пять шагов содержательной встречи

Шаг	Что сделать
1. Общая задача	Выяснить, как партнёр формулирует задачу и по каким признакам оценит результат.
2. Ограничения	Открыто обсудить бюджет, инфраструктуру, сроки, персонал и обязательные процедуры.
3. Варианты	Предложить несколько выполнимых вариантов, в том числе начать с небольшого этапа.
4. Проверка понимания	Повторить цифры, условия и нерешённые вопросы; дать время на перевод.
5. Следующий шаг	Зафиксировать действие, ответственного, срок и условия продолжения.

Как говорить о сроке

Объясняйте реальную причину ограничения: срок изготовления, заседание органа управления, окончание подтверждённого предложения поставщика. Не создавайте искусственной срочности. Если стороны не успевают принять решение, объясните последствия переноса и обсудите другой срок или вариант работы.

После встречи

Отправьте короткое резюме с разделами «обсудили», «согласовали», «осталось открытым». Попросите подтвердить или исправить его. Не приписывайте согласие молчанию и не сообщайте о достигнутой сделке до согласования соответствующих документов.

Если языковые версии расходятся

Остановите обсуждение конкретного пункта. Запишите обе версии и попросите переводчика и профильных специалистов согласовать формулировку. Не продолжайте подписание с надеждой «разобраться позже».

Подписание: от текста к церемонии

До церемонии проверьте окончательный текст и полномочия подписантов.

Этап	Контрольное действие
Содержание	Юристы сторон согласовали предмет, обязательства и условия вступления в силу. Определено, требуется ли дополнительное одобрение.
Полномочия	Проверены юридические лица, должности и основания права подписи. Для межгосударственного документа порядок определяют компетентные государственные органы.
Языки и версии	Сопоставлены тексты, имена, суммы, единицы измерения, даты и приложения. Согласованы статус языковых версий и порядок устранения расхождений.
Экземпляры	Подготовлены окончательные тексты и полный комплект приложений. Стороны знают, где подписывать и какие оригиналы или электронные экземпляры получают.
Церемония	Подтверждены подписанты, рассадка, порядок подписания, обмена и фото. Переводчики и ведущий используют одни и те же согласованные названия.
После подписания	Сохранены подписанные экземпляры; назначены ответственные за исполнение и установлены сроки. Публичное сообщение отражает действительный результат.

Если текст изменился в последний момент

Приостановите подписание и передайте изменения ответственным юристам и переводчикам. Расписание церемонии не является основанием подписывать непроверенную редакцию.

Название «меморандум» само по себе не определяет юридическую силу. Не объявляйте подписанный документ контрактом, инвестициями или началом поставок, если его содержание и фактическая стадия проекта этого не подтверждают.

Выбор и вручение подарка

До покупки проверьте правила получателя и своей организации.

Подарок не является условием уважительного приёма. Согласие получателя само по себе не делает подарок законным. Для чиновника, закупщика и руководителя компании могут действовать разные ограничения. Учитывайте также правила своей организации.

Категория	Практическое решение
Книга, небольшой предмет ремесла, сувенир организации	Возможны после проверки правил, стоимости и содержания. Происхождение предмета должно быть понятным, а вручение - открытым.
Алкоголь и продукты	Не использовать как вариант по умолчанию. Проверить религию, личные предпочтения, служебные и таможенные ограничения.
Дорогие вещи, поездки, оплата расходов родственников	Требуют отдельной правовой и служебной оценки; могут быть недопустимы независимо от праздничного повода.
Наличные, перевод на личную карту, «ускорение»	Не предлагать в обмен на решение, доступ или действие должностного лица.
Пожертвование по просьбе посредника	Проверить получателя, его связь с должностным лицом и зависимость сделки от пожертвования. Благотворительная форма не устраняет риск подкупа.

Подарок во время закупки или проверки

Тендер, выдача разрешения, проверка, выбор поставщика и подписание контракта. В такой ситуации сначала проверьте возможность подарка с ответственным за соблюдение правил; при отсутствии ясного основания откажитесь от вручения.

Для продуктов питания и предметов из растительных или животных материалов действуют правила ввоза. В ЮАР для ряда продуктов животного и растительного происхождения нужны разрешительные документы. Уточните условия ввоза конкретного предмета до покупки.

Пять проверок перед вручением

Проверьте каждый пункт до вручения подарка.

Проверка	Контрольный вопрос
1. Получатель	Человек принимает подарок лично или от имени учреждения? Какие у него служебные ограничения?
2. Контекст	Связан ли подарок с решением, которое мы ожидаем? Нет ли текущей закупки или проверки?
3. Разрешение	Разрешён ли подарок применимым правом и правилами обеих сторон? Чем это подтверждено?
4. Предмет и стоимость	Подходят ли содержание и форма? Нужны ли декларирование, регистрация, передача учреждению или отказ?
5. Учёт	Можно ли открыто указать дарителя, получателя, цель, дату и стоимость в реестре?

Не обещайте и не предлагайте личную выгоду за служебное решение. Риск подкупа может возникнуть до фактической передачи денег или вещи. Обращение через посредника не устраняет этот риск.

Российское законодательство также предусматривает ответственность за дачу взятки иностранному должностному лицу, в том числе через посредника. Не считайте местный обычай или небольшую стоимость достаточным основанием для подарка: заранее проверьте применимые запреты и правила обеих сторон.

Как отказаться

«Благодарим за внимание. Наши правила не позволяют принять такой подарок. Давайте согласуем допустимый памятный знак для организации».

При просьбе о неофициальном платеже: «Мы можем оплачивать только официальные услуги по установленной процедуре и документам».

Календарь и религия: спросить заранее

Регион, фамилия и внешний вид не позволяют определить религиозные практики человека.

Встречи с учётом исламских традиций

Для визитов в Магриб, страны Сахеля и на побережье Восточной Африки заранее проверяйте, приходится ли программа на Рамадан, религиозные праздники или время пятничной молитвы. Эти территории не образуют единую религиозную или правовую систему. Пятница не является универсальным нерабочим днём во всех африканских странах.

В Рамадан уточните рабочие часы, место питания и удобное время встречи; не настаивайте на дневном угощении для постящегося гостя. Участие в ифtare согласуйте с хозяином. Для Марокко и Танзании, в том числе Занзибара, заранее уточняйте ограничения на еду и напитки в общественных местах и требования к одежде в этот период.

Христианские и другие практики

Не считайте страны к югу от Сахары религиозно однородными. Уточняйте праздники и посты конкретных участников, воскресные мероприятия, пищевые ограничения и правила посещения религиозных мест. У разных христианских конфессий могут различаться календарь и пищевые ограничения.

Уточнить у организатора	Включить в программу
Пост, халяль, вегетарианство, аллергии	Согласованное меню; ингредиенты и условия приготовления подтвердить у площадки.
Молитва, богослужение, церемония	Удобный перерыв и подходящее пространство, если это нужно участникам.
Одежда, обувь, головной убор	Точные требования конкретного места, сообщённые всей делегации.

Нейтральный вопрос

«Есть ли даты, часы, пищевые ограничения или требования к помещению, которые нам нужно учесть, чтобы всем было удобно участвовать?»

Марокко и Египет

Согласуйте язык, обращения и программу с принимающей организацией.

Марокко

Французский широко используется в деловом общении. До визита уточните рабочий язык команды и документов, состав участников и потребность в переводчике. Владение английским лучше подтвердить заранее.

Чай или кофе могут быть частью приёма. Поблагодарите за угощение; при необходимости спокойно откажитесь. На период Рамадана отдельно подтвердите рабочие часы, место питания и удобное время встречи.

Проверьте допустимость съёмки. Фотографирование возле чувствительных государственных и военных объектов может быть запрещено; разрешение отдельного сопровождающего не заменяет необходимых согласований.

Египет

Для деловой встречи подготовьте деловую одежду и визитки; подтвердите время и порядок доступа. Используйте профессиональные и должностные титулы, которые указала принимающая сторона.

Уточните, как обращаться к участникам с титулами Doctor или Engineer. При приветствии не навязывайте рукопожатие: словесное приветствие уместно, если физический контакт не предложен.

Что написать организатору

«Просим подтвердить язык, формы обращения, время регистрации, дресс-код и требования к угощению. Есть ли особенности программы в выбранные даты?»

К визиту в каждую страну Северной Африки готовятся отдельно: языки, учреждения и порядок официальных мероприятий различаются.

Четыре страны, разные практики

Язык и степень формальности уточняются для каждой организации.

Гана

Отведите время на приветствия и краткую вступительную беседу. Для деловой встречи обычно выбирают деловую одежду; национальный наряд также может быть уместен. Подтвердите формат у хозяев, подготовьте визитки и согласуйте длительность встречи.

Сенегал

Teranga - понятие гостеприимства, значимое в сенегальской культуре. Поблагодарите за приём и уделите внимание знакомству с участниками. Для официальной встречи уточните требования к одежде. Итоги деловой беседы подтвердите письменно.

Кот-д'Ивуар

Подготовьте материалы и визитки на французском языке, проверьте перевод должностей. Встреча может продолжиться за обедом: заранее согласуйте формат, меню и состав гостей. Деловую повестку и условия сделки обозначьте ясно.

Нигерия

Получите подтверждённые титулы и формы обращения. Уточните программу личных встреч, точный адрес и ориентир. Если оперативная связь идёт через мессенджер, согласуйте отдельный канал для документов и существенных условий.

Перед визитом к традиционным властям

Запросите порядок приёма у канцелярии конкретного правителя или общины. У религиозных, традиционных и государственных мероприятий могут быть разные правила.

Кения, Танзания, Эфиопия

При подготовке встречи проверьте обращения, рабочий язык и запись даты и времени.

Кения

Своевременно отвечайте на деловые запросы, подтверждайте сроки и объясняйте изменения условий. Переход к обращению по имени согласуйте с собеседником. На официальной встрече используйте форму обращения, подтверждённую организатором.

Танзания

Назначьте встречу заранее, уточните дресс-код, язык и состав участников. Вопрос о подарке согласуйте до визита с учётом правил обеих сторон. Для Занзибара, включая Пембу, отдельно уточните требования к одежде и правила поведения в общественных местах во время Рамадана.

Эфиопия

Для Эфиопии отдельно согласуйте календарь и систему счёта часов. Эфиопский и григорианский календари различаются; «местное время» без пояснения может быть понято неодинаково. Не полагайтесь только на собственный пересчёт: попросите принимающую сторону подтвердить их запись по григорианскому календарю, в международном 24-часовом формате и с часовым поясом.

Пример подтверждения даты и времени

«Подтвердите, пожалуйста: встреча состоится 12 ноября 2026 года по григорианскому календарю, в 14:00 по времени Аддис-Абебы (UTC+3), в международном 24-часовом формате». Включите адрес и время завершения; замените данные на согласованные.

Язык встречи уточняйте для конкретных участников. Суахили не является общим рабочим языком всех стран Восточной Африки.

Камерун и ДРК

Официальный запрос, язык и порядок подтверждения особенно важны для подготовки визита.

Камерун

Согласуйте французский, английский или другой рабочий язык для конкретной команды. Подготовьте визитки и материалы на выбранном языке. Начните с представления участников и используйте подтверждённые титулы.

При передаче визитки принято использовать правую руку или обе руки; учитывайте физические возможности участников. Если рабочая связь идёт через мессенджер, отдельно подтвердите канал для официальной переписки.

Демократическая Республика Конго

Для встречи с официальными лицами направьте письменный запрос с целью, составом делегации и повесткой. Получите подтверждение от канцелярии и уточните программу накануне. Для документов и переговоров часто требуется французский язык.

Согласуйте транспорт и порядок доступа, получите контакт принимающего сотрудника. Включите в программу резерв на изменения. Ожидание встречи не является основанием для неофициальной оплаты «за доступ».

Два разных государства

Демократическая Республика Конго (столица - Киншаса) и **Республика Конго** (столица - Браззавиль) - разные страны. Для пояснения используют названия Конго-Киншаса и Конго-Браззавиль. В письмах, приглашениях и документах сохраняйте полное официальное название; отдельно проверяйте город, аэропорт, ведомство и адресата.

Перед выездом проверьте безопасность конкретного маршрута и необходимые разрешения. Подтвердите план поездки с принимающей стороной.

ЮАР, Ангола, Мозамбик

Подтвердите язык встречи, требования к одежде и порядок дальнейшей связи.

ЮАР

Назначайте очные и онлайн-встречи заранее и соблюдайте согласованное время. Дресс-код зависит от организации и события: уточните, что означает указанный в приглашении дресс-код business или smart casual именно для этой встречи.

Ангола

Португальский - основной язык делового общения. Подготовьте материалы и перевод, предусмотрите обмен визитками в начале встречи. Держите связь с координатором до окончательного подтверждения программы; оставьте время для вопросов и обсуждения.

Мозамбик

Для начала сотрудничества предусмотрите личную встречу и время для знакомства с командой. Подготовьте бумажную визитку и цифровой контакт. Подтвердите рабочий язык, порядок представления и каналы последующей связи.

Взаимодействие с местной общиной

В ЮАР существуют традиционные институты с собственными процедурами участия, в том числе у общины бафокенг. Если проект затрагивает интересы общины, выясните порядок консультаций, круг представителей и их полномочия.

Что согласовать после встречи

Определить, кто поддерживает связь с каждой стороной, какие материалы готовит и к какому сроку должен прислать ответ.

Деловой обед и ужин

Цель гостеприимства - дать людям возможность спокойно общаться.

До приглашения

Сообщите, кто приглашает, где и в каком формате пройдёт приём, когда он начнётся и закончится. Укажите дресс-код и состав гостей. Спросите о пищевых ограничениях и аллергиях индивидуально. Заранее определите, кто оплачивает мероприятие и допустимо ли это по правилам участников.

Во время приёма	Рабочее действие
Порядок начала	Дождаться сигнала хозяина. Если есть молитва или благословение, вести себя спокойно и уважительно; участие в религиозном действии не предполагается автоматически.
Незнакомое блюдо	Спросить о составе и способе подачи. При необходимости попросить приборы; не шутить о «странной» еде.
Ограничения	Отказаться без длинных оправданий: «Спасибо, я это не ем. Можно мне другой вариант?»
Алкоголь и тосты	Не уговаривать пить. Обеспечить равноценные безалкогольные напитки; согласовать официальные тосты.
Разговор о деле	Не превращать всё застолье в презентацию. Дать хозяину задать темп; сложные условия обсудить на отдельной рабочей встрече.

Для принимающей стороны в России

Объясните ингредиенты, включая свинину, алкоголь в соусах и способ приготовления мяса. Не называйте блюдо халяльным без основания. Если надёжно подтвердить требования нельзя, согласуйте другое меню с гостем.

Нет единой «африканской сервировки». Порядок приборов и общий стиль зависят от страны, семьи, ресторана и характера мероприятия.

Одежда: статус, место и климат

Ориентиром служат приглашение и подтверждённый формат.

Формат	Подготовка
Министерство, дипломатическая встреча	Сдержанная деловая одежда по требованиям организатора. При сомнении уточнить необходимость пиджака, галстука и конкретные требования ко всем участникам.
Компания, отраслевой форум	Выяснить, что означает business или smart casual у этого хозяина. Не переносить стиль стартапа на государственную церемонию.
Производство, ферма, объект	Закрытая безопасная обувь и средства защиты по правилам площадки. При необходимости переодеться после официальной части.
Религиозное или традиционное место	Предварительно уточнить требования к одежде, обуви и головному убору, а также правила поведения гостей.

Национальная одежда

Она может быть полноценной торжественной и деловой формой. Не считайте её менее официальной, чем европейский костюм. Агбада (agbada) - один из видов парадной одежды в Нигерии; родственные формы встречаются и в других странах Западной Африки.

Название одежды, например dashiki или boubou, само по себе не определяет уместность наряда на конкретной церемонии. Если хозяева предлагают национальный наряд, попросите помочь с выбором и объяснить, для каких случаев он предназначен. Не надевайте регалии или знаки статуса как декоративный аксессуар.

Как учесть жаркую погоду

Выбирайте лёгкие ткани, возьмите запасную рубашку и предусмотрите время на переодевание. Шорты и пляжная одежда не становятся деловыми только из-за жары. Для Занзибара вне курортной зоны особенно важно заранее уточнить местные требования.

Приглашение домой и ответный приём

Приглашение домой требует внимания к правилам семьи и личным границам.

Если вы гость

Подтвердите, кто приглашён, можно ли прийти с сопровождающим, во сколько удобно приехать и нужно ли что-то принести. Не приводите дополнительных гостей без согласования. У входа уточните правила обуви, съёмки и размещения вещей.

Поблагодарите всех, кто участвовал в приёме. Не фотографируйте дом, семью и детей без разрешения. Если не можете принять еду или участвовать в действии, спокойно объясните это. На следующий день отправьте короткую благодарность. Деловые вопросы лучше вынести в отдельное сообщение.

Если вы хозяин

Спросите гостя о предпочтениях напрямую. Расскажите о формате вечера, времени завершения и о том, как гости смогут добраться домой или в гостиницу. Представьте присутствующих по именам и ролям. Дайте человеку возможность отказаться от блюда, алкоголя, фотографии или личного вопроса без неловкости.

Для неформальной площадки	Что продумать
Доступность	Удобный вход, понятный адрес, транспорт, тишина и место для работы переводчика.
Приватность	Кто присутствует; разрешены ли съёмка, публикация имён участников и содержания беседы.
Продолжение	Как связаться после встречи, кто помогает организовать следующий разговор.

Ответное приглашение

Если хотите продолжить общение, предложите ответный приём. Вместе выберите тему, место и удобное время. Участники могут знакомить друг друга со своей культурой, обсуждать общие интересы и приглашать новых гостей по предварительной договорённости.

Приём делегации в России

Подготовьте программу с учётом целей поездки, состава делегации и пожеланий гостей.

До приглашения

Определите принимающую организацию, статус визита и ответственного координатора. Согласуйте состав, рабочий язык, программу и расходы. Проверьте действующие требования к въезду, цели поездки, транзиту и пребыванию для каждого участника; условия зависят от гражданства и документов.

Часть программы	Решение организатора
Прибытие	Подтвердить рейс, контакт встречающего, транспорт, размещение и резерв на дорогу. Специальное обслуживание в аэропорту согласовать отдельно.
Рабочие встречи	Подготовить перевод, материалы, таблички и согласованный порядок представления. Для посещения предприятия оформить доступ и предусмотреть средства защиты.
Гостеприимство	Уточнить питание, перерывы для молитвы и отдыха, доступность помещений и личные предпочтения. Проверить состав блюд и условия их приготовления с площадкой.
Свободное время	Предлагать культурную программу на выбор, с учётом интересов и усталости. Не делать участие в экскурсии, застолье или выступлении обязательным.
Отъезд и продолжение	Подтвердить трансфер и необходимые документы. Передать согласованное резюме, контакты ответственных и даты следующих действий.

Что спросить у гостей

Страна происхождения не определяет вероисповедание, пищевые ограничения или интерес к определённой программе. Задавайте одинаково уважительные вопросы всем гостям и сообщайте ответы только тем, кому они нужны для организации приёма.

Медицинская подготовка делегации

Организатор обеспечивает подготовку; медицинские решения принимает врач.

До окончательного подтверждения поездки

Передайте участникам точный маршрут, включая транзит и выезды за пределы городов. Заблаговременно предложите консультацию специалиста по медицине путешествий. Сверьте требования к въезду и документам с официальными службами стран маршрута; проверьте условия перевозчика.

Жёлтая лихорадка: документ и сроки

Для въезда в некоторые страны требуется международное свидетельство о вакцинации или профилактике (ICVP) с записью о прививке от жёлтой лихорадки. Требование может зависеть от возраста, страны прибытия и транзита; оно не одинаково для всей Африки. Если сертификат требуется, оригинал должен быть доступен в пути.

После первичной вакцинации сертификат начинает действовать через **10 дней**; по Международным медико-санитарным правилам его срок действия - **пожизненный**. Вопрос о вакцинации и противопоказаниях решает врач. Медицинское освобождение не гарантирует въезд: его признание следует подтвердить у компетентных органов страны назначения.

Малярия: оценка маршрута и профилактика

Риск зависит от конкретного района и условий поездки. Врач определяет необходимость лекарственной профилактики и схему её применения. Если она назначена, соблюдайте сроки до, во время и после поездки. Дополнительно используйте репелленты по инструкции, закрытую одежду и защищённые от комаров помещения; при необходимости используйте противомоскитные сетки, обработанные инсектицидом.

Лихорадка во время поездки или после возвращения

Если во время пребывания в районе, где передаётся малярия, или после возвращения повысилась температура, срочно обратитесь за медицинской помощью. Сообщите врачу страны, районы, даты поездки и принятые препараты, даже если профилактика проводилась.

Назначьте контакт для экстренной помощи, проверьте доступность клиники, страховое покрытие и порядок эвакуации. Участники должны знать план; личные медицинские сведения не включайте в общий чат делегации.

До первого визита

Отметьте выполненное. невыполненные пункты передайте ответственному координатору.

- ☐ Определены цель визита, статус делегации и ожидаемый результат.
- ☐ Подтверждены страна, город, принимающая организация и официальный контакт.
- ☐ Проверены имена, должности, обращения и состав участников.
- ☐ Выяснены полномочия партнёра, порядок принятия решений и право подписи.
- ☐ Подтверждены язык встречи, переводчик и языки материалов.
- ☐ Согласованы даты, местное время, календарь, резерв и время завершения.
- ☐ Проверены требования к визе, транзиту и цели поездки с учётом гражданства каждого участника.
- ☐ Проверена необходимость сертификата о жёлтой лихорадке с учётом маршрута и транзита; если он требуется, документ готов.
- ☐ Участники проинформированы о риске малярии и необходимости индивидуальной медицинской консультации.
- ☐ Согласован план медицинской помощи, включая страховое покрытие и экстренный контакт.
- ☐ Проверены маршрут, безопасность, связь, страхование и экстренные контакты.
- ☐ Получены требования к одежде, питанию, доступности и помещению.
- ☐ Согласованы фото, публикации, подарки и соответствующие ограничения.
- ☐ Подготовлены версии документов, сценарий встречи и запасной план.

Когда повторно проверить программу

Программу, состав и обязательные сроки согласуйте заблаговременно. За неделю перепроверьте участников; накануне - время, маршрут и доступ; перед выездом свяжитесь с координатором.

Официальные согласования могут потребовать длительной подготовки. Заранее уточните сроки у посольства, ведомства и организатора. Условия въезда и транзита проверяйте для гражданства и цели поездки каждого участника.

Карточка страны и визита

Заполните перед выездом. Вносите только нужные для встречи сведения; храните у координатора.

Страна / город / принимающая организация

Цель визита / статус делегации / ожидаемый итог

Руководители сторон / формы обращения / порядок представления

Дата / календарь / часовой пояс / начало и завершение

Языки встречи и документов / переводчик

Адрес / доступ / транспорт / контакт координатора

Одежда / питание / особые требования участников

Подарки / фото / публикации / конфиденциальность

Кто решает / кто подписывает / следующий шаг

Кто проверил карточку / когда / что ещё нужно уточнить

В день встречи и после неё

Короткий контрольный лист для координатора.

Перед приходом гостей

- ☐ Помещение, техника и перевод проверены; материалы доступны без интернета.
- ☐ Таблички, места, флаги и порядок представления согласованы.
- ☐ Встречающий знает состав делегации, маршрут и контакт водителя.
- ☐ Питание, вода и необходимые перерывы предусмотрены.
- ☐ Участники знают, что можно обсуждать, обещать, подписывать и публиковать.

До завершения разговора

- ☐ Открытые вопросы отделены от согласованных пунктов.
- ☐ Определены следующее действие, ответственные и дата связи.
- ☐ Согласованы использование фотографий и содержание сообщения о встрече.

После встречи

- ☐ Отправлены благодарность и краткое резюме по согласованному каналу.
- ☐ Проверены имена, цифры и перевод существенных формулировок.
- ☐ Подарки и представительские расходы учтены по установленной процедуре.
- ☐ Дата следующего контакта внесена в календарь; обещанные материалы отправлены.

Пример темы письма

«Итоги встречи 12 ноября: вопросы к уточнению и следующие действия». В тексте укажите, что просите подтвердить или исправить резюме; не обозначайте обсуждённое как принятое без основания.

Рабочие фразы: английский и французский

Используйте их для ясности и вежливости. Существенные условия дополнительно фиксируйте письменно.

Ситуация	English / Français
Благодарность	Thank you for welcoming us. <i>Merci de nous accueillir.</i>
Форма обращения	How would you like me to address you? <i>Comment souhaitez-vous que je m'adresse à vous ?</i>
Уточнить смысл	Could you please clarify this point? <i>Pourriez-vous préciser ce point, s'il vous plaît ?</i>
Нужен переводчик	We would prefer to discuss this with an interpreter. <i>Nous préfererions en discuter avec un interprète.</i>
Кто согласует	Who needs to approve the next step? <i>Qui doit approuver la prochaine étape ?</i>
Следующий шаг	May we confirm the next step and who will be responsible? <i>Pouvons-nous confirmer la prochaine étape et la personne qui en sera responsable ?</i>
Перенести встречу	Would another time be more convenient? <i>Un autre horaire vous conviendrait-il mieux ?</i>
Разрешение на съёмку	May we take a photograph? <i>Pouvons-nous prendre une photo ?</i>
Разрешение на публикацию	May we publish this photograph? <i>Pouvons-nous publier cette photo ?</i>
Отказ от подарка	Our rules do not allow us to accept this gift. <i>Nos règles ne nous permettent pas d'accepter ce cadeau.</i>

Для письма официальному лицу получите форму обращения у протокольной службы. Разрешение на съёмку и разрешение на публикацию уточняйте отдельно; согласуйте, где будет размещена фотография.

Португальский: вежливый рабочий минимум

Используйте эти фразы, если португальский согласован как язык общения.

По-русски	Português
Доброе утро	Bom dia.
Добрый день (после полудня)	Boa tarde.
Добрый вечер	Boa noite.
Спасибо	Obrigado. / Obrigada.
Большое спасибо	Muito obrigado. / Muito obrigada.
Пожалуйста, ...	Por favor, ...
Извините	Desculpe.
Не могли бы вы говорить немного медленнее?	Podia falar um pouco mais devagar, por favor?
Не могли бы вы повторить?	Por favor, podia repetir?

Выбор формы

Мужчина говорит obrigado, женщина - obrigada: форма зависит от того, кто благодарит. Boa noite употребляется как вечернее приветствие и как пожелание доброй ночи при прощании; значение зависит от ситуации.

Форма podia в просьбе выражает вежливость. Для официального обращения уточните должность и титул: нельзя механически переводить российские обращения или выбирать степень формальности по возрасту собеседника.

На переговорах

Короткое приветствие помогает начать разговор. Обязательства, цифры, сроки и условия обсуждайте на языке, которым стороны действительно владеют, с профессиональным переводом при необходимости.

Суахили и хауса

Короткое приветствие помогает начать разговор. Язык собеседника сначала нужно уточнить.

Суахили / Kiswahili

По-русски	Фраза	Примечание
Как дела? / приветствие	Habari gani?	Приветствие-вопрос; ответ «хорошо» - Nzuri.
Спасибо	Asante	Одному собеседнику; нескольким - Asanteni.
Пожалуйста, ...	Tafadhali, ...	Вводит просьбу.
Извините	Samahani	Вежливое извинение; также для привлечения внимания.
До свидания	Kwaheri	Одному собеседнику; нескольким - Kwaherini.

Хауса / Hausa

По-русски	Фраза	Примечание
Доброе утро	Ina kwana?	Буквально вопрос о том, как прошла ночь.
Спасибо	Na gode	Благодарность от говорящего.
Пожалуйста, ...	Don Allah, ...	Устоявшееся выражение просьбы.
Я не понимаю	Ban gane ba	Помогает остановить недопонимание.
Увидимся позже	Sai anjima	Прощание с ожиданием дальнейшего общения.

Несколько фраз не заменяют владения языком. Суммы, сроки и существенные условия обсуждайте на согласованном рабочем языке с переводом.

Амхарский: приветствие и благодарность

Короткое приветствие и благодарность помогают проявить внимание к языку собеседника.

По-русски	Амхарский / подсказка чтения
Здравствуйте	ጤና ይስጥልኝ t'ena yist'iliñ Уважительное приветствие, связанное с пожеланием здоровья.
Спасибо	አመሰግናለሁ amäsäginalähu
Извините	ይቅርታ yik'irta
Да	አዎ awo
Нет	አይ ay

Перед встречей отработайте произношение с переводчиком. Латинская запись помогает вспомнить фразу, но не передаёт всех особенностей звучания.

Форма обращения имеет значение

В амхарском обращение зависит, в частности, от числа собеседников и степени вежливости. Форму приветствия для официального выступления согласуйте с переводчиком и организатором.

Для делового разговора

Приветствие, благодарность и извинение можно использовать как знак внимания. Просьбу о разъяснении и согласование следующего шага безопаснее сформулировать на подтверждённом рабочем языке или через переводчика.

Критические ошибки и действия организатора

Ошибку легче исправить, если вовремя остановиться, уточнить правило и согласовать действие.

Ошибка	Риск / действие
Платить за решение чиновника неофициально	Риск подкупа. Не участвовать; подключить ответственного за соблюдение правил и юриста.
Подписывать непонятный текст	Неясные обязательства. Остановить подписание и согласовать перевод и полномочия.
Представляться уполномоченным без соответствующих полномочий	Репутационный и правовой риск. Точно обозначать организацию, роль и мандат.
Нарушать запрет на съёмку или раскрывать конфиденциальные сведения	Риск для людей, информации и визита. Получить разрешение; спорный материал не публиковать.
Самовольно менять рассадку, флаги или титулы	Протокольный конфликт. Уточнить схему с ответственным сотрудником.
Навязывать физический контакт, еду, алкоголь или обряд	Нарушение личной границы. Принять отказ и предложить альтернативу.
Публично унижать или шутить об этнической принадлежности	Утрата доверия. Прекратить, кратко извиниться, не оправдываться «особенностями юмора».
Принимать тёплый приём за согласие на сделку	Ложные ожидания. Подтвердить решение, условия и следующий шаг отдельно.
Объявлять о сделке по итогам предварительного обсуждения	Недостоверная публичная информация. Согласовать фактическое описание результата.
Объяснять любую проблему «менталитетом»	Настоящая причина остаётся невыясненной. Проверить процесс, перевод, логистику и полномочия.

При непосредственной угрозе безопасности сначала выйдите из опасной ситуации и используйте официальные каналы помощи. Пособие по протоколу не заменяет план безопасности визита.

Пять ситуаций из практики организатора

Как действовать при задержке, неясной договорённости или протокольной ошибке.

1. Руководитель опаздывает, самолёт вечером

Свяжитесь с помощником, сообщите время выезда и предложите короткую встречу либо перенос. Подтвердите новый порядок с обеими сторонами.

2. Посредник предлагает ускорить встречу за наличные

Не платите. Выясните, кого представляет посредник и за какую услугу просит деньги. Передайте вопрос юристу или сотруднику, отвечающему за соблюдение правил.

3. Гость не протягивает руку

Поздоровайтесь словами и кивком, затем представьтесь. Не требуйте объяснять личные причины перед остальными участниками.

4. На ужине говорят: «Считайте, договорились»

Поблагодарите и предложите на следующий день сверить условия, полномочия и документы. До этого не объявляйте о заключённой сделке.

5. В программе неверный титул или флаг

Негромко сообщите ответственному за протокол и исправьте ошибку до выхода участников. Если неверное обращение уже прозвучало, кратко извинитесь и произнесите правильное.

После исправления

Убедитесь, что обе стороны одинаково поняли новое решение. Сообщите его всем, кого затронули изменения, и обновите программу или документы.

Если программа изменилась

Координатор передаёт всем участникам согласованные изменения программы.

Ситуация	Порядок действий
Заменён руководитель или участник	Подтвердить имя, должность и полномочия. Обновить обращения, таблички, рассадку, список доступа и состав подписантов.
Объявлен траур или изменился государственный календарь	Получить указания принимающей стороны по переносу, формату приёма и символике. Не импровизировать с гимном, флагом и минутой молчания.
Нет переводчика или перевод непонятен	Приостановить обсуждение существенных условий. Подключить подготовленного переводчика либо перенести соответствующий пункт.
В прессу ушла неточная информация	Согласовать с другой стороной фактическое исправление и ответственного за публикацию. Не раскрывать закрытые детали в попытке оправдаться.
Возникли проблемы с доступом или угроза безопасности	Следовать указаниям уполномоченных служб и плану безопасности. Увести участников из опасной ситуации; деловую программу возобновлять после согласования.

После урегулирования

Зафиксируйте новое решение, ответственных и ближайший срок связи. Проверьте, получили ли обновление руководители, принимающая сторона, переводчики, водители и сотрудники охраны. Разбор причин проводите после завершения срочных действий.

Как сообщить участникам об изменении

«Программа изменилась. Сейчас согласуем порядок действий с ответственными обеих сторон и сообщим подтверждённое решение. Благодарим за понимание».