

АФРИКАНСКИЙ БИЗНЕС КАК НОВЫЙ РЕГИОНАЛЬНЫЙ И ГЛОБАЛЬНЫЙ ИГРОК



Глава из «Африка 2025: Возможности и риски»
Экспертно-аналитический справочник, подготовленный Центром изучения Африки НИУ ВШЭ
Под общей редакцией А.А. Маслова и В.Ю. Свиридова

Авторы:

Панин Никита Алексеевич, эксперт Центра изучения Африки НИУ ВШЭ.

Астраханцев Егор Сергеевич, стажер-исследователь Центра изучения Африки НИУ ВШЭ.

Свиридов Всеволод Юрьевич, заместитель директора Центра изучения Африки НИУ ВШЭ.

При участии Демина Игоря.

Под редакцией Маслова Андрея Александровича, директора Центра изучения Африки НИУ ВШЭ.

Рецензент:

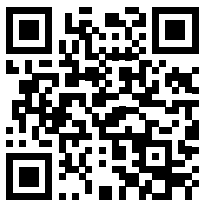
Окей Марселлус Икеаньбе, директор Института социальной политики Университета Нигерии.

Глава **«Африканский бизнес как новый региональный и глобальный игрок»** анализирует современное состояние и траекторию развития предпринимательства на континенте. В фокусе исследования — специфика африканского бизнеса, его связь с неформальным сектором, роль культурного контекста и баланс между локальной ориентацией и выходом на международные рынки. Особое внимание уделяется влиянию государственной политики, включая меры по локализации и поддержке малого и среднего предпринимательства. Материал подготовлен Центром изучения Африки НИУ ВШЭ в рамках экспертно-аналитического справочника «Африка 2025: Возможности и риски».

«Африка 2025: Возможности и риски» — это справочное издание, посвященное проблемам развития, вызовам и перспективам африканского континента. Целевая аудитория издания включает государственных служащих, представителей деловых кругов, научного и экспертного сообществ. Цель справочника — предложить альтернативный, конструктивный взгляд на ключевые проблемы, стоящие перед Африкой, в числе которых — обеспечение продовольственного и энергетического суверенитета, преодоление долгового кризиса, цифровая трансформация, стремительная урбанизация и демографический рост.

Справочник был подготовлен коллективом экспертов и ученых под руководством Центра изучения Африки НИУ ВШЭ (Москва, Россия).

Цифровая версия
справочника
доступна по ссылке:



© Центр изучения Африки НИУ ВШЭ и авторы, 2025
Все права защищены.

Оглавление

Корпоративный ландшафт Африки..... 4

Африканский бизнес в глобальных цепочках..... 7

Типология африканского бизнеса на текущем этапе..... 9

Глобальное присутствие и региональная специфика..... 11

Особенности африканского бизнеса..... 13

Выход за рамки местных рынков и локального мышления..... 15

Взгляд в будущее..... 19

Африканский бизнес как новый региональный и глобальный игрок

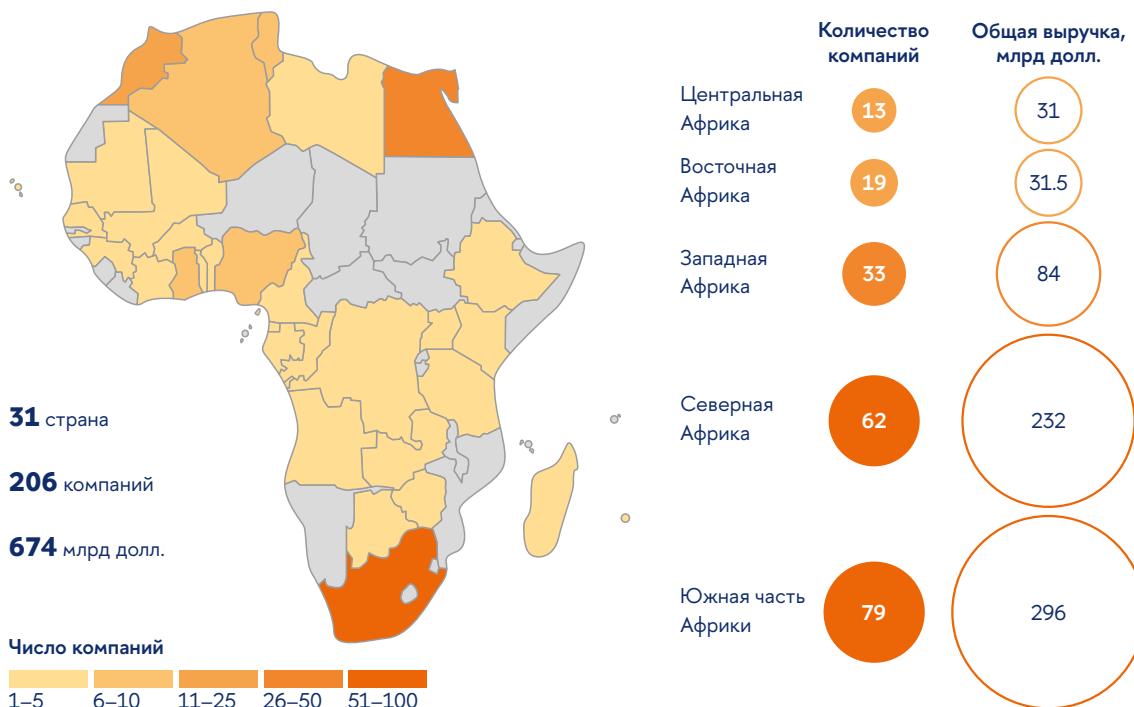
Корпоративный ландшафт Африки

Африканские компании постепенно интегрируются в глобальные цепочки добавленной стоимости. Наибольших успехов удалось достичь в производстве продуктов питания (например, какао и кофе), одежды (на фоне постепенного переноса текстильной промышленности из стран Азии) и автомобильных компонентов (благодаря строительству заводов мировых автопроизводителей в Северной и Южной Африке).

Однако и в других секторах, в том числе в телекоммуникациях, транспорте, банковском деле и финансах, строительстве и розничной торговле, влияние местных, африканских компаний с каждым годом становится все более значимым.

Это стало возможным благодаря сочетанию мер государственной поддержки местных производителей и последовательной инвестиционной политики местных компаний. В Нигерии более 60% рынка цемента контролируется нигерийской компанией **Dangote Cement**¹.

Африканские компании с годовым доходом более 1 млрд долл.: субрегионы и страны



Не включены компании банковского сектора, а также филиалы или дочерние компании ТНК. Данные по выручке представляют собой агрегированную оценку.

Источник: Центр изучения Африки НИУ ВШЭ на основе открытых данных.

1 Dangote Cement Plc. "The Dangote Way" Operational Pillar. URL: <https://cement.dangote.com/wp-content/uploads/2021/04/Operational-Pillar.pdf>

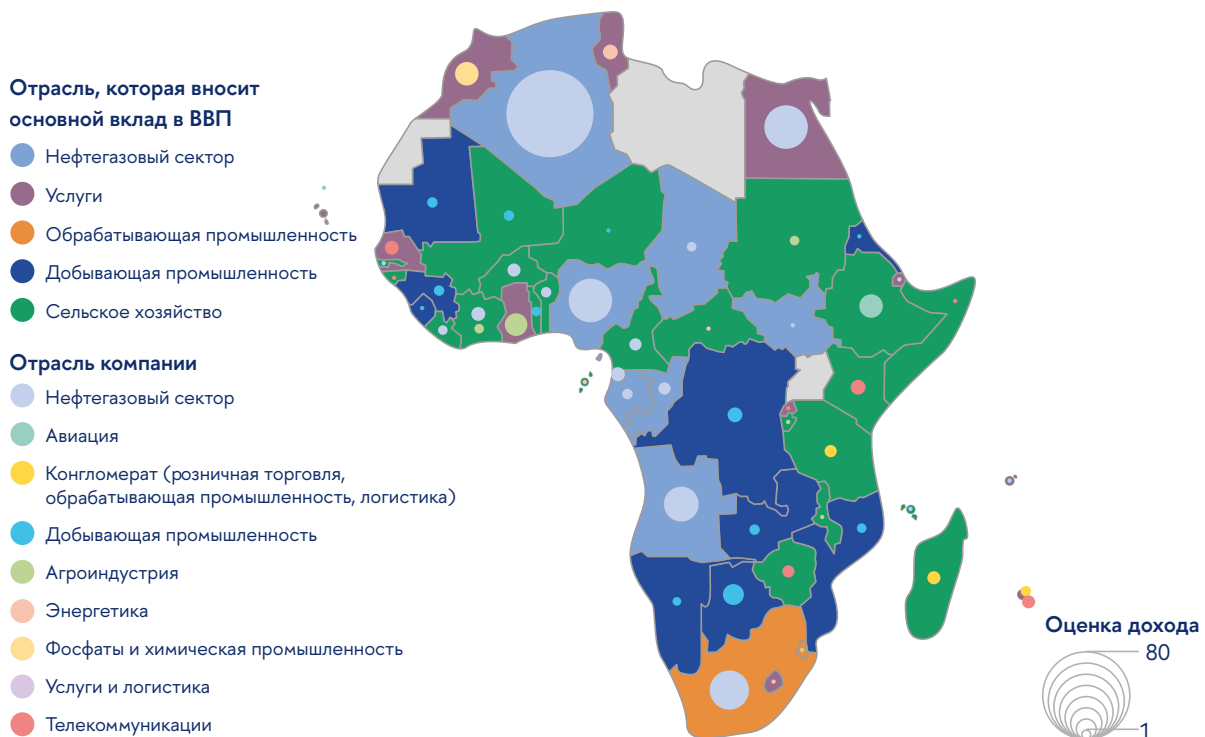
В Танзании более 60% рынка СУГ занимают местные компании² (**Taifa, Manjisi, Oilcom, Lake Gas** и др.), инвестирующие в региональную транспортную, складскую и распределительную инфраструктуру. В Алжире двум государственным компаниям (**Mobilis** и **Djezzy**) удалось консолидировать более 70% рынка телекоммуникаций. Доля африканских авиаперевозчиков на межконтинентальных маршрутах выросла с 30% в 2019 г. до 37% в 2024 г.³

В отдельных странах континента доля неафриканского бизнеса в экономике постепенно снижается, а местные компании становятся более заметными, особенно на внутренних потребительских рынках. Эволюция корпоративного ландшафта в Африке наиболее заметна по уве-

личению числа крупных компаний. По оценке авторов, по состоянию на конец 2024 г. в Африке действует, по меньшей мере, 206 компаний, чья капитализация превышает 1 млрд долл. Они представляют 31 страну; 36% этих компаний — из ЮАР; 13% — из Египта; 8% — из Марокко; по 5% работают в Нигерии и Алжире; 4% — в Тунисе; 3% — в Гане и по 2,5% — в Кении и Сенегале.

Однако почти треть из этих крупнейших компаний — дочерние предприятия иностранных, в основном западных, ТНК (или в число их основных акционеров входит иностранная компания). Большинство таких компаний расположены в Южной части Африки (28%), а также в Западной и Северной Африке (25 и 24% соответственно).

Распределение африканских компаний с годовым доходом более 1 млрд долл. по отраслям



Не включены компании банковского сектора, а также филиалы или дочерние компании ТНК. Данные по выручке являются агрегированной оценкой, которая не представляет какой-либо конкретный год.

Источник: Центр изучения Африки НИУ ВШЭ на основе открытых данных.

2 Energy and Water Utilities Regulatory Authority. The Mid and Downstream Petroleum Subsector Performance Review Report for the Year 2022/23. URL: <https://www.ewura.go.tz/wp-content/uploads/2024/06/PetroleumReport.pdf>

3 African Airline Association. African airlines' performance updates by AFRAA for June 2024. URL: <https://www.afraa.org/african-airlines-performance-updates-by-afraa-for-june-2024/>

44% крупнейших африканских компаний — государственные. Большинство из них работают в сферах энергетики (38%) и горнодобывающей промышленности (15%), а также в ИКТ, коммунальных услугах и обрабатывающей промышленности (по 8%).

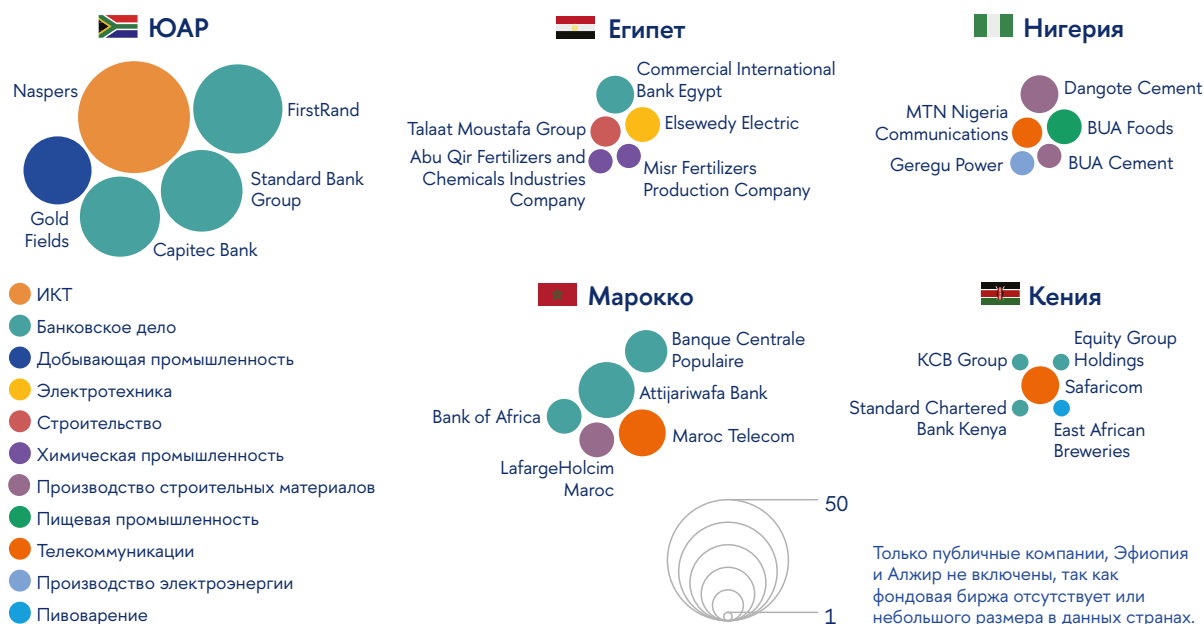
Нельзя не отметить и выраженную географическую концентрацию крупнейших компаний, больше трети (38%) из которых расположены в странах Южной части Африки. Еще 30% компаний работают в странах Северной Африки, 16% — в Западной Африке, а на Восточную и Центральную Африку приходится лишь 9% и 6% соответственно. Анализ концентрации совокупного дохода компаний лишь подчеркивает географическую диспропорцию: 43% совокупного дохода всех компаний приходится на южноафриканские. За ними следуют алжирские (14%), египетские (10%), нигерийские (7%) и марокканские компании (4,9%). Самый высокий средний доход у компаний, работающих в Южной части Африки и в Северной Африке, где он оценочно составляет около 3,7 млрд долл. Далее следуют страны Западной (2,55 млрд долл.) и Центральной (2,4 млрд долл.) Африки.

Средний показатель для восточноафриканских компаний составляет 1,65 млрд долл.

Самые прибыльные компании ожидаемо относятся к нефтегазовому сектору (с почти равным географическим распределением компаний среди стран Северной, Центральной и Западной Африки), горнодобывающей промышленности (половина таких компаний базируется в странах Южной части Африки) и телекоммуникациям (большинство компаний из стран Западной и Южной части Африки). Кроме того, заметным можно назвать присутствие компаний, специализирующихся на розничной торговле, и компаний-конгломератов, чья деятельность охватывает различные отрасли экономики (например, сельское хозяйство и промышленность, автомобилестроение и недвижимость, пищевая промышленность и розничная торговля, розничная торговля и логистика и т.д.).

Укрепление роли африканских компаний и банковских групп сопровождается и некоторыми правовыми и регуляторными изменениями, которые содействуют развитию бизнеса местных игроков. С одной стороны, внедрение и осуществление

Топ-5 компаний по рыночной капитализации в топ-4 стран по ВВП



Источник: Центр изучения Африки НИУ ВШЭ на основе открытых данных, включая Simply Wall Street

более строгого нормативного, налогового и технического надзора может приводить к снижению операционной рентабельности в некоторых субрегионах, поскольку иностранным компаниям становится все труднее обходить новые требования. На практике подобная ситуация приводит к таким последствиям, как отзыв лицензий на активы Orano в Нигере, налоговые требования к ExxonMobil в Чаде или продажа Shell части активов в Нигерии. С другой стороны, в условиях глобальных изменений ТНК и иностранные инвесторы постепенно переносят фокус на собственные юрисдикции. Следовательно, африканские компании постепенно замещают ТНК во все большем числе отраслей и со временем станут играть все более системную роль как в экономике, так и в политике своих стран.

Примером может служить уход французского банка Société Générale с африканских рынков, который начался в 2023 г., когда Société Générale объявил о продаже активов в Республике Конго и Экваториальной Гвинее панафриканскому банку Vista (чья материнская компания Lilium Capital принадлежит предпринимателю из Буркина-Фасо Симону Тьемторе) и дочерних компаний в Мавритании и Чаде панафриканскому Coris Bank (полностью принадлежит семье его основателя Идриссы Насса, также из Буркина-Фасо). В 2024 г. французский банк объявил о продаже марокканского подразделения — Société Générale Maroc — местной Saham, принадлежащей марокканцу Мулаю Хафиду Элалами, за 811 млн долл.

Африканский бизнес в глобальных цепочках

Данные, используемые Всемирным банком при составлении World Development Report, позволяют проанализировать два значимых показателя:

- обратное участие в мировых цепочках добавленной стоимости (ЦДС, под чем понимается отношение добавленной стоимости ввозимых в страну комплектующих, которые затем реэкспортируются, к общему объему экспорта) — чем выше этот показатель, тем

более вероятно положение страны в качестве промежуточного звена цепочек, соединяющего сырье с конечным продуктом;

- прямое участие в мировых цепочках добавленной стоимости (под чем понимается отношение созданной в стране добавленной стоимости, реэкспортируемой торговыми партнерами, к общему объему экспорта) — чем выше этот показатель, тем более вероятно участие страны в ЦДС в качестве первичного звена, поставляющего сырье на обработку в другие экономики («вперед» по цепочке).

В первом случае среднее значение для стран Африки, по оценке авторов, составляет не более 16% их общего экспорта, что ниже не только Европы (32%), Азии (24%), но и среднемирового значения (19%). В то же время государства Южной Америки демонстрируют более низкое значение, чем Африка (13%). Такое соотношение в целом подтверждает тезис о том, что страны Африки постепенно углубляют свое участие в процессах создания стоимости и сохраняют значительный потенциал в будущем, пусть этот процесс происходит и без радикальных изменений (в 2000 г. обратное участие стран Африки в ЦДС находилось на уровне 15%). Наиболее высокие постранные значения — у Лесото (44,5%), Эсватини (37,3%), Маврикия (35,9%), Танзании (32,5%), что соотносится с общим профилем их экономик (например, развитой текстильной отраслью в Лесото).

Прямое участие стран Африки в ЦДС имеет более выраженный характер и составляет около 25% (среднее по миру — 25,3%). Этот показатель опережает показатель любого другого региона мира (например, Южная Америка — 17,8%, Европа — 18,4%, Азия — 18,7%), и этот тренд подтверждает «ресурсный» характер большинства экономик континента. Для мировых рынков большинство стран континента по-прежнему остаются источником сырья и, значит, начальным звеном в цепочках создания стоимости. Среди стран, большая часть экспорта которых служит

первичной точкой в общей цепочке производства товаров, можно выделить ДР Конго (46,6%), Гвинею (45%), Алжир (44%), ЦАР (36%), Камерун (33,4%) и Гану (30,4%), что обусловлено зависимостью их экономик от экспорта энергоносителей, минерального или сельскохозяйственного сырья.

Таким образом, уровень вовлеченности Африки в мировое разделение труда — как в экономике, так и в бизнесе — обусловлен сохраняющейся ролью континента как источника сырья. Глубина присутствия Африки в ЦДС до сих пор заметно ниже, чем у многих других регионов мира.

На текущем этапе становления африканского бизнеса можно говорить лишь об отдельных историях успеха и перемещения «вперед» по цепочке: как, например, в Ботсване, где обработка алмазов компанией De Beers частично локализована, благодаря чему была создана полноценная отрасль экономики — от добычи до продажи конечного продукта. Впрочем, масштабирование подобных успехов не только на весь регион, но и на уровне отдельных стран пока затруднено. Причины имеют системный характер, поскольку противодействие доминирующих ТНК и иностранных инвесторов укреплению локальных производителей и их попыткам встроиться в мировые цепочки не просто на правах поставщиков сырья и продуктов первичной переработки происходит на фоне разнаправленности и недостаточности мер государственной поддержки (некоторые из них были рассмотрены в предыдущих главах), про-

белов в регуляторной среде, внутренней конкуренции между компаниями ввиду схожего профиля работы.

Образ Африки как «ресурсной базы» глобального развития не просто сохраняется, а доминирует (например, американская стратегия по Африке отдельно акцентирует значимость взаимодействия с континентом в этом разрезе). С учетом того, что за последние семь лет финансирование геологоразведочных работ в странах Африки в целом выросло на 38%, можно предположить, что перестраивание стоимостных цепочек «под себя», при изменении своей роли поставщика на более глубокое вовлечение в процесс добавления стоимости, потребует не только готовности африканского бизнеса искать новые стратегии и переходить на более современную технологическую основу, но и последовательно-сти правительств в грамотной поддержке таких инициатив со стороны бизнеса.

Африканские экономики могут оказаться в выигрышном положении на фоне стабильно растущего спроса на «повседневные» культуры, такие как кофе и какао, которые страны континента могут производить с меньшей конечной стоимостью благодаря сравнительным преимуществам и экономической эффективности. Уникальный климат и формирующиеся (и потому относительно недорогие) рынки труда поддерживают конкурентоспособность африканской продукции. Среди ценителей кофе африканские сорта известны балансом кислотности и богатым

В некоторых странах Африки уже наметилась тенденция к снижению зависимости от иностранных инвесторов благодаря ставке на местные инициативы по разработке и освоению критически важных ресурсов. Например, южноафриканская компания African Rainbow Minerals практически без участия иностранных инвесторов ежегодно производит более 116 тыс. т ферромарганца и входит в мировую десятку. Это история успеха для национальной экономики, а также вход компании в топ-10 мировых производителей. Она расширила свое присутствие, участвуя в совместном проекте по добыче марганца в Малайзии, где владеет 54% акций (еще 27% принадлежит японской Sumitomo Corp., а 19% — тайваньской China Steel Corp.).

вкусовым букетом, а какао из таких стран, как Кот-д'Ивуар, Гана, Нигерия и Камерун, уже много лет доминирует на мировых рынках. В 2023 г. экспорт какао из Африки составил 10,9 млрд долл., что эквивалентно 41% мирового объема. В 2002 г. эта доля составляла около 47%, однако с тех пор рынок вырос в 3,7 раза, несмотря на инфляцию доллара и кризисы, затронувшие местных производителей.

Однако крупнейшими игроками на национальном рынке по-прежнему остаются иностранные компании. Например, доминирующие игроки на ивуарийском рынке какао — американская SACO, французская CEMOI-CI и швейцарская Barry Callebaut. Хотя закупаемое ими сырье в основном поступает от местных фермеров, ивуарийские компании «отодвинуты», а фермеры получают лишь 4–6% стоимости конечного продукта.

Ни одна местная компания, кроме нескольких местных производителей шоколада ручной работы, не участвует в обработке бобов или производстве промышленного шоколада на экспорт (эти виды деятельности составляют 24% стоимости конечного продукта), равно как ни у одной африканской компании на данный момент нет потенциала для продвижения своей продукции в качестве глобального бренда (в то время как брендинг составляет до 70% стоимости плитки). Наконец ни одна африканская страна не входит в список крупнейших производителей какао-порошка в мире (зато там есть Нидерланды, Малайзия, Германия, Индонезия и Испания), хотя обрабатываемое в этих странах сырье может быть африканского происхождения.

При этом необходимо отметить, что интеграция в глобальные цепочки создания стоимости, хотя и остается важным показателем, не может рассцениваться как основная метрика успеха экономики. Текущая модель глобализации, как было продемонстрировано ранее на примере энергетического и продовольственного секторов, способствует формированию в Африке изолированных отраслей, ориентированных на экспорт и оторванных от потребностей национальной экономики. В качестве альтернативных метрик целесообразно рассматривать структуру занятости и характер создаваемых рабочих мест, уровень диверсификации экономики и устойчивость к внешним шокам, а также развитие внутреннего рынка и инфраструктурной связности. Важен также показатель доли прибыли и инвестиций, остающихся в национальной экономике. Совокупность этих критериев позволяет оценивать успешность не только через степень внешней интеграции, но и через качество внутреннего развития и способность к воспроизводству успешных моделей.

Типология африканского бизнеса на текущем этапе

Благодаря существенному разнообразию национальных экономических и политических контекстов, различной представленности ТНК и местных компаний в отдельных секторах и отраслях экономики, а также динамично меняющимся условиям на мировых рынках африканский бизнес характеризуется множеством форм, моделей организации и бизнес-амбиций.

Распределение стоимости в цепочке производства какао-шоколада



Источник: Центр изучения Африки НИУ ВШЭ на основе Abdulsamad et al. 2015. Pro-Poor Development and Power. Asymmetries in Global Value Chains. Technical Report.

Авторами предпринята попытка вывести некоторую типологию компаний с африканскими корнями: в ней было выделено пять условных категорий в зависимости от формы собственности, охвата рынка, сферы деятельности и других характеристик компаний.

1. Африканские компании местного значения (АКМЗ) — это предприятия, которые работают на местном уровне, в пределах одной африканской страны (или даже одного из ее регионов). Их потребители также местные, и у таких компаний, как правило, нет значимых партнеров за пределами страны. Свою продукцию они не экспортируют на другие рынки. Таким компаниям не нужна бизнес-стратегия в классическом смысле, поскольку они в значительной степени полагаются на неформальный сектор, ориентируясь на местные «правила игры». Для правительства такие компании — незначительные налогоплательщики, хотя АКМЗ представляют собой наибольшее количество предприятий на континенте. MTI Corp., дистрибьютор, работающий в Египте, — один из примеров таких компаний. У компании практически нет иностранных акционеров, и она не представлена на Египетской фондовой бирже, зато ее бизнес-модель построена таким образом, что компания охватывает 90% всей страны через 40 тыс. точек розничной торговли.

2. Африканские экспортеры местного значения (АЭМЗ) — компании, которые получают большую часть своих доходов от экспорта (как внутри, так и за пределы Африки), хотя их производственные мощности и бизнес-мышление по-прежнему остаются на местном уровне. Такие компании могут быть довольно плотно интегрированы в мировые рынки через посредников или при определенной поддержке со стороны государственных структур на формальной или неформальной основе. В большинстве случаев такие компании присутствуют в отраслях, которые стали основой экспорта страны в колониальную эпоху. Некоторые такие компании могут быть ценными налогоплательщиками для правительства и потому пользоваться его поддержкой. В эту категорию можно отнести мозамбикскую Condor Anacardium — компанию с мощностью

переработки 5 тыс. т орехов кешью в год, большая часть которых идет на экспорт. О точных маршрутах экспорта компании неизвестно, но основные каналы поставок будут с большой долей вероятности включать США, Португалию и ЮАР.

3. Мультиафриканские компании (МАК) — компании, которые вывели свою деятельность за пределы родной страны, охватывая трансграничные или субрегиональные рынки. Однако за пределами континента они не представлены. Такие компании более «заметны» на национальном уровне: они входят в список ведущих компаний, а их источники дохода распределены между внутренним рынком и другими странами Африки. Например, розничная компания Prosoma Group, которая базируется в Кот-д'Ивуаре, работает в ряде других франкофонных стран субрегиона, включая Бенин, Буркина-Фасо, Республику Конго, Габон, Гвинею, Мали, ДР Конго, Камерун, Нигер, Сенегал и Того.

4. Мультиафриканские экспортеры (МАЭ) — компании, которые сочетают в себе наиболее важные черты второй и третьей категорий компаний (АЭМЗ и МАК). Хотя их потребительская база может находиться за пределами Африки, операционное ядро (т.е. производство, рабочая сила) будет распределено между страной базирования и другими африканскими рынками. Некоторые МАЭ могут быть государственными. В качестве примера можно привести Marine Biotechnology Products — частную маврикийскую компанию, которая производит рыбную муку и рыбий жир из побочных продуктов. Производственные мощности компании расположены на Маврикии и в Кот-д'Ивуаре, а продукция широко экспортируется (например, в США, Россию, ЮАР и ЕС).

5. Глобальные африканские компании (ГАК) — компании, которые добились наибольшего успеха в транснационализации и интернационализации (см. определения ниже). Значительная часть доходов ГАК формируется за пределами Африки, поэтому такие компании обладают широкой сетью международных партнеров и часто явля-

ются системными игроками для национальной экономики. Некоторые ГАК доминируют в своей отрасли, в своем субрегионе или даже на всем континенте. ГАК могут быть как государственными, так и частными. OCP Group — марокканская компания по добыче фосфатов и производству удобрений, на 95% контролируемая государством, попадает в эту группу. Она работает в 16 регионах, в основном в Западной и Восточной Африке, а также установила прочное присутствие в США, Китае, Бразилии, Индии, Сингапуре и некоторых европейских странах. Другой пример ГАК — Oseana Group, рыболовная компания из ЮАР с 10%-й долей иностранной собственности в акционерном капитале, которая осуществляет операции на Юге Африки и в США. Стратегия компании в первую очередь сосредоточена на субрегиональных рынках Юга и Центральной Африки (52% дохода), но увязывает бизнес с прочным присутствием на рынках Европы (17%) и Северной Америки (15%). Государственная Ethiopian Airlines — еще один пример. Компания управляет вторичными хабами в Того и Малави, предлагая рейсы (т.е. экспортируя услуги) в более 90 стран на всех континентах, за исключением Австралии и Антарктиды.

Распределение африканских компаний с годовым доходом более 1 млрд долл. по регионам



Источник: Центр изучения Африки НИУ ВШЭ на основе открытых данных.

Глобальное присутствие и региональная специфика

Столь же важно учитывать национальную и культурную специфику ведения бизнеса в странах континента. Довольно часто в литературе, особенно западной, встречается тезис о том, что усиление местных компаний и расширение круга их операционной деятельности невозможны без проведения «качественных экономических реформ и должного политического управления», оцениваемых, в свою очередь, по западным стандартам и на основе западного опыта. В то же время ведение бизнеса в Африке предполагает совершенно иные условия, чем в Европе, следовательно, масштабирование предлагаемого опыта будет в лучшем случае ограничено отдельными очагами или иметь временный успех, пока сохраняются связи с управляющими компаниями вне региона. Когда в контексте бизнес-возможностей упоминаются «волны экономической либерализации» в Африке, нужно помнить, что речь идет о гарантиях большей прозрачности и предсказуемости для компаний, уже обладающих глобальной моделью ведения бизнеса, в которую хотели бы встроить и африканские рынки на привычных корпоративных правилах. Однако совершенно необязательно, что традиционно описываемые во многих публикациях выгоды либерализации предоставят столько же возможностей для местного бизнеса и позволят ему усилить свое влияние на экономические процессы внутри собственной экономики.

Местные африканские компании обладают собственными конкурентными преимуществами, которые необязательно «увязаны» с принятыми стандартами в других регионах мира. Одной из характерных черт их модели можно назвать умение работать и добиваться результатов в условиях экономической и политической неопределенности, которую ТНК, как правило, избегают, если только им не удастся заключить соглашение о разделении рисков с местным партнером.

В этом контексте весьма показательна эволюция отрасли переработки кешью в Мозамбике. Правительство страны поощряло внутреннюю переработку и в 1987–1995 гг. поддерживало запреты на экспорт и высокие экспортные налоги. В 1990-е годы Всемирный банк потребовал либерализации сектора кешью в качестве условия для предоставления новых кредитов. В основе этого требования лежал тезис о том, что в общем масштабе перерабатывающая промышленность Мозамбика была неэффективной и экспорт сырого кешью для переработки в других регионах был бы более прибыльным. Согласно статистике, Мозамбик перерабатывал около 50 тыс. т кешью в год до начала либерализации сектора, после чего эти цифры упали до 8 тыс. т. Из-за слабой конкурентоспособности на международном уровне основные перерабатывающие заводы страны пришлось закрыть. К 1999 г., впрочем, Мозамбик вновь ввел защитные меры, включая экспортную пошлину на сырой кешью (в 2023 г. пошлина была увеличена с 18 до 22%). К 2020-м годам перерабатывающие мощности достигли 60 тыс. т в год.

Свою роль этот фактор сыграл для компании **South African Breweries (SAB)**. Компания была основана еще в 1895 г., но успеха достигла в разгар международного санкционного давления против режима апартеида (изоляция, естественно, сильно ограничила сферу деятельности компании, но усиливала возможности на местном рынке ввиду малого числа альтернатив). К моменту когда THK AB InBev приобрела SAB в 2016 г. за 107 млрд долл., эта южноафриканская компания была уже второй по выручке пивоваренной компанией в мире с присутствием в 80 странах. Усилия компании по расширению были в основном сосредоточены на странах с бизнес-средой, схожей с ЮАР, где особую роль играют неформальные связи. Опора на первичный локальный опыт стала существенным конкурентным преимуществом SAB в других частях Африки, Восточной Европе, Юго-Восточной Азии и Латинской Америке. Достижение успеха на этих рынках помогло компании получить достаточно опыта, чтобы в 2002 г. выйти на рынок США через поглощение Miller Brewing Company, что привело к ребрендингу компании в SABMiller. Однако даже после этого компания сохранила свою уникальную бизнес-модель с особым акцентом на развивающиеся рынки.

Как правило, местные фирмы успешнее работают в неформальном секторе, который остается неотъемлемой частью большинства африканских экономик: там, где иностранный бизнес видит риски и не находит рационального подхода, местные предприятия могут выстраивать отношения с акцентом на родственные и неформальные связи, чтобы добиться результата. Как было показано в примере выше, благодаря региональным особенностям востребованными могут оказаться не только «западный» управленческий опыт, но также и нестандартные бизнес-решения, вырабатываемые на местном уровне в развивающихся странах.

Ограниченная полезность экономической либерализации как стимула развития африканского бизнеса следует также из того, что успехи экономического развития во многих странах континента создали необходимые условия для того, чтобы приоритетными стали выработка практик и наработка опыта на местном уровне местными компаниями, ввиду чего все чаще вводятся ограничения на прямые иностранные инвестиции (ПИИ). Гана — один из таких примеров: несмотря на меры, направленные на укрепление национальной экономики и расширение возможностей для местных игроков, страна по-прежнему считается одним из наи-

более привлекательных направлений инвестиций в Африке. Одновременно с этим Инвестиционный кодекс Ганы запрещает иностранным инвесторам работать в ряде секторов (мелкая торговля, услуги такси при автопарке менее 25 машин, салоны красоты, печать скретч-карт, розничная торговля фармацевтическими и канцелярскими принадлежностями, производство и продажа бутилированной воды в запечатанных упаковках). Кроме того, кодекс ограничивает ПИИ в сфере телекоммуникаций, банковского дела, рыболовства, горнодобывающей промышленности, нефтедобычи и недвижимости. Например, при предоставлении компаниям лицензий на добычу минерального сырья правительству должно быть предоставлено 10% акций в форме инвестиций, не предусматривающих материального или иного вклада (*free-carried interest*). Эти меры, однако, позволяют довольно мягким способом контролировать бизнес-операции иностранных инвесторов. Кроме того, Гана успешно опирается на развитую внутриторговую сеть и инфраструктуру. Так, порты Такоради и Tema играют решающую роль в ведении торговли с Буркина-Фасо, Мали и Нигером, не имеющими выхода к морю. Торговля скотом в Гане, в которую в основном вовлечены малые и средние предприятия, такие как Otuo Farms Ltd., придает связность между северными, восточными и южными регионами Ганы, а также с непосредственными соседями страны.

Особенности африканского бизнеса

Хотя компании с корнями в Африке имеют определенные общие черты с компаниями, работающими на других развивающихся рынках, у них все же есть ряд собственных особенностей. Как указывалось ранее, в основе бизнеса африканских компаний лежат модели, которые позволяют найти баланс между формальным и неформальным секторами экономики и максимизировать их преимущества. Роль неформального сектора здесь особенно велика, поскольку в странах Африки южнее Сахары на него приходится до 85%

занятости, около 62% ВВП и, следовательно, значимая доля спроса.

Конечно, в классическом понимании неформальный сектор имеет ряд недостатков. В их числе — отсутствие гарантированной правовой защиты работников, оплачиваемого отпуска, медицинского страхования или пенсионных взносов. Для государства неформальный сектор создает проблемы со сбором налогов. Тем не менее материальное состояние 85% африканцев в значительной степени зависит от неформального сектора, поскольку для многих это самый доступный и понятный способ попасть на рынок труда. Во многих странах континента масштаб и динамика роста формальной экономики не поспевают за демографическими и иными изменениями, а потому формальный сектор не может гарантировать нужное количество рабочих мест. В этих условиях неформальный сектор — и компании, присутствующие в нем, — играет также и важную социальную роль.

При этом не только небольшие частные компании, но и крупные государственные игроки все активнее сотрудничают с неформальным сектором. Например, в горнодобывающем секторе некоторых стран осуществляется интеграция неформального сектора в основу отрасли: отдельные инициативы по скупке золота у кустарных старателей действуют в Сенегале, ДР Конго, Зимбабве и других странах. Постепенно растет спрос на цифровые решения в области отслеживаемости товаров, борьбы с контрафактной продукцией, со злоупотреблением системами субсидирования (когда субсидируемые товары нелегально вывозятся в соседние страны для продажи по рыночным ценам).

Местный бизнес может стать одним из двигателей признания неформального сектора, оценки потребительского спроса и устранения информационных пробелов: эта проблема подчеркивается почти в каждой главе этого издания.

Очевидно, что бизнес-модели не существуют в вакууме — они формируются под влиянием

Как и в ряде других стран региона, в неформальном секторе Кении доминируют микро-предприятия, работающие в различных сегментах рынка (оптовая и/или розничная торговля на местных рынках). Средняя продолжительность жизни таких предприятий оценивается примерно в семь лет, и обычно они являются единственным источником дохода как для владельцев, так и для сотрудников. Около 55% этих микропредприятий принадлежат женщинам, а еще 54% управляются молодежью. Заметим, что именно эти две социальные группы сталкиваются с наибольшими трудностями при поиске работы в формальном секторе (по оценкам, в Кении 67% населения в возрасте до 35 лет — официально безработные, а общий уровень безработицы в стране составляет 12,7%).

социально-культурных контекстов. Африканский бизнес обычно опирается на сеть неформальных партнерств. Бизнесом в Африке движет не только (и иногда не столько) рациональное стремление к прибыли, но и определенные культурные «обязательства», которые уравнивают корпоративную выгоду с ожиданиями сообщества. Именно поэтому схемы и методы работы африканских компаний на местных рынках трудно рассматривать вне рамок традиционных общественных и коллективных ценностей.

Неформальные партнерства также играют важную роль. Например, в Египте прочные личные отношения имеют решающее значение для деловых сделок и часто могут значить больше, чем письменное соглашение. Египтяне склонны вести дела только с теми, кого они знают и кому доверяют, или с теми, кто вел дела с их друзьями и родственниками, поэтому, как правило, деловые отношения существуют именно между людьми, а не компаниями (т.е. египетские партнеры необязательно станут доверять другому сотруднику компании). В таких деловых культурах, как в Египте, контракты являются скорее формальностью и напоминанием о договоре, чем строгим обязательством.

При таком взгляде становится отчасти понятно, почему ориентирующиеся на западные и китайские операционные модели компании нередко сталкиваются с трудностями при адаптации своих практик к местным нормам и ценностям, что приводит к проблемам с мотивацией

местных сотрудников и увязывается со слабым пониманием социальных и культурных особенностей страны, в которой они ведут свою деятельность. При формальном отсутствии серьезных проблем прибыльность таких компаний в долгосрочной перспективе может снижаться, поскольку они не соответствуют неформальным ожиданиям общества.

Таким образом, те африканские компании, которым удастся сочетать лучшие корпоративные практики с более специфическими традиционными для континента неформальными подходами, будут оказывать все большее влияние на экономику региона.

Наиболее благоприятной средой для становления африканского локального бизнеса, как правило, становятся секторы с ограниченным присутствием западных, китайских и других иностранных ТНК. Там, где еще с колониальных времен доминируют иностранные компании (например, горнодобывающая и нефтегазовая промышленность или банковское дело), африканским компаниям трудно конкурировать и создавать собственные репутационные бренды. Вместо этого африканские компании при меньших издержках и «входных» затратах занимают рыночные ниши, не сильно интересующие их глобальных конкурентов.

В традиционных (и особенно ориентированных на экспорт) секторах африканские компании чаще всего будут находиться внутри «круга занятости», создаваемого более крупными

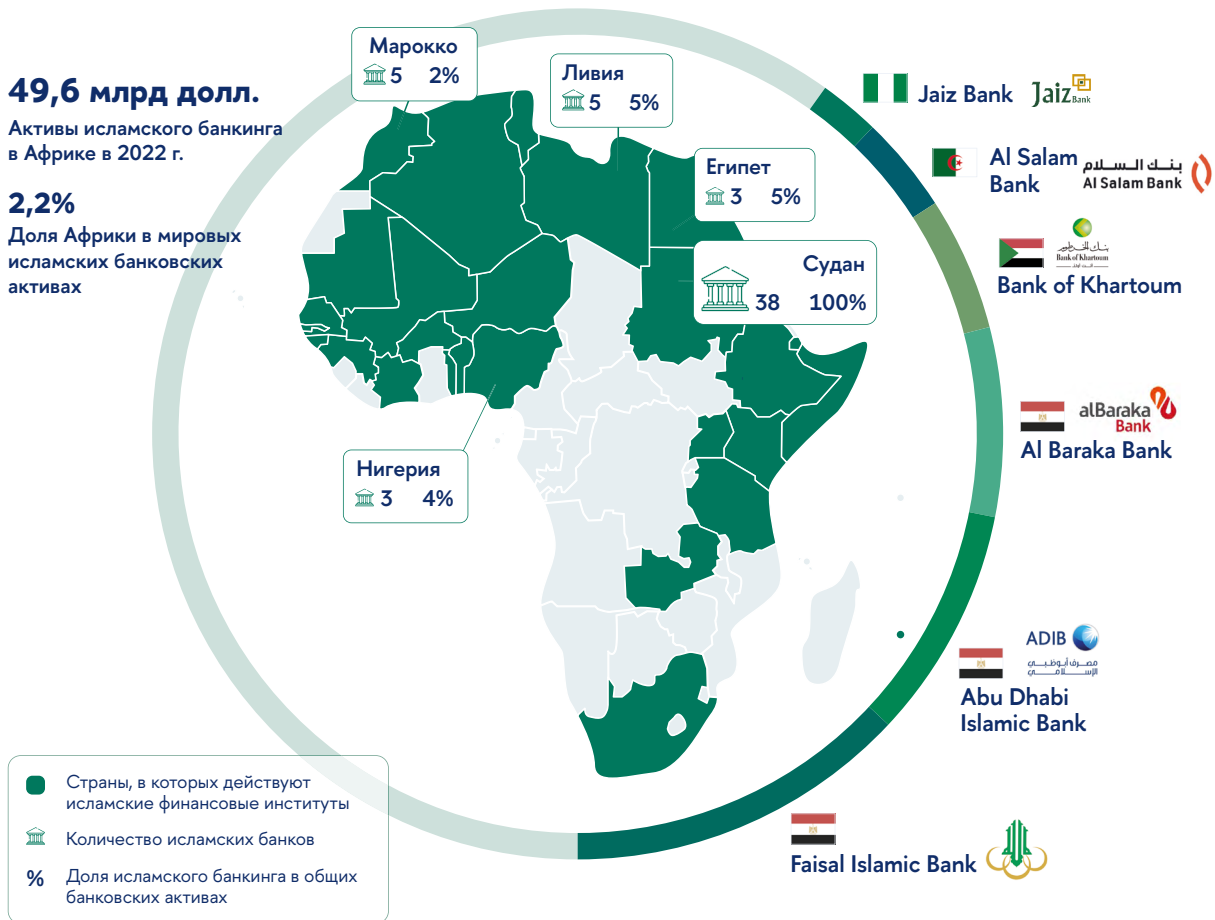
Исламский банкинг в Африке

49,6 млрд долл.

Активы исламского банкинга в Африке в 2022 г.

2,2%

Доля Африки в мировых исламских банковских активах



Источник: Центр изучения Африки НИУ ВШЭ на основе данных SESRIC, IFSB и TABInsights.

(чаще всего иностранными) компаниями, в качестве субподрядчиков для предоставления определенных услуг. Например, крупным горнодобывающим компаниям необходимы (не только из практических, но и юридических соображений) местные подрядчики по сооружению дорожной, энергетической и бытовой инфраструктуры, расчищению площадей, предоставлению охранных услуг, организации питания, выполнению проектов по социальным обязательствам (например, в сфере образования или здравоохранения). Такие подрядчики — как правило, средние и малые предприятия, зависящие от крупного игрока и потому находящиеся «в орбите» его бизнес-деятельности.

Выход за рамки местных рынков и локального мышления

Многие африканские компании достигли такого уровня развития, при котором способны вносить более весомый вклад в местную экономику и со временем выходить на региональные и мировые рынки. Этот процесс сопровождается усиливающейся социализацией и интернационализацией африканских компаний.

В контексте этой главы под социализацией понимается сложный процесс, посредством которого

Примером может послужить нигерийская финтехкомпания Paystack, основанная в 2015 г. в Лагосе. Ее решение по обработке платежей для малого и среднего бизнеса было смоделировано по образцу технологий Stripe. При этом компания с самого начала своей деятельности стремилась выйти на международный уровень. Paystack быстро привлекла инвестиции из США и Китая (что примечательно, учитывая растущий разрыв между западными и незападными технологическими экосистемами), но часть акционерного капитала осталась в распоряжении местных инвесторов (Singularity Investments). В 2018 г. Stripe и Tencent приобрели акции Paystack на 8 млн долл., что стало одним из факторов, позволивших Paystack в том же году расшириться в Гану, в 2021 г. — в ЮАР и в 2023 г. — в Кению (все эти страны — ключевые финансовые центры в своих субрегионах). Однако последние два расширения Paystack произошли под контролем Stripe, после того как в 2020 г. компания была приобретена за 200 млн долл. в рамках стратегии Stripe по выходу на африканские рынки (вместо того, чтобы самостоятельно исследовать «неизвестные» рынки с нуля) и, скорее всего, в качестве ответа на становление довольно сильного конкурента.

компании в своих стратегиях бренд-менеджмента, маркетинга и коммуникации выходят за рамки локального мышления. Взаимодействуя с партнерами и между собой, африканские компании учатся, копируя или адаптируя под себя бизнес-модели и управленческие решения иностранных компаний, работающих в Африке.

Социализация проявляется и в том, как большинство африканских компаний за последние годы диверсифицировали круг своих иностранных партнеров, что указывает на отход от традиционной ориентации на Европу. Хотя компаниям из Африки может быть по-прежнему привычнее и понятнее вести переговоры с европейскими инвесторами и подрядчиками благодаря накопившемуся опыту взаимодействия (до, во время и после колониального периода), парадигма работы большинства европейских компаний претерпела серьезные изменения за последние пять–семь лет, пополнившись политиками «экологичности», «устойчивости» и «инклюзивности», которые не только реализуются в европейских штаб-квартирах компаний, но и переносятся ими на рынки, где ведется бизнес. Чтобы успешно вести переговоры с западными партнерами, местным компаниям часто необходимо подстраиваться под повестку своих контрагентов. Заметно, однако, что автоматический перенос западных подходов в африканские реалии при игнорировании более значимых

на местном уровне интересов привел к определенному отчуждению.

Наконец традиционный круг европейских партнеров африканских правительств и компаний (бывшие метрополии) пополняется новыми игроками (небольшие европейские страны, ранее не имевшие существенного интереса к континенту).

Взаимодействие с партнерами из «новых» для африканского бизнеса стран требует некоторой «социальной адаптации» с точки зрения понимания их мотивов и интересов в поисках оптимального режима взаимовыгодного сотрудничества. То же относится и к растущему числу неевропейских партнеров, поскольку их география действительно глобальна и варьируется от Ирана и Турции на Ближнем Востоке, Бразилии и Чили в Латинской Америке до Индонезии и Малайзии в Азиатско-Тихоокеанском регионе.

Другой важной чертой развития бизнес-ландшафта в Африке стало одновременное развитие процессов транснационализации и локализации африканского бизнеса. Эти два понятия, хотя и кажутся взаимоисключающими, тесно взаимосвязаны на практике.

Программа Black Economic Empowerment (BEE), которая изначально воспринималась как инициатива,

Африканский бизнес: между локальным и глобальным

Локальный

Глобальный



Годовой доход



Компании выбраны по усмотрению авторов в иллюстративных целях.

Источник: Центр изучения Африки НИУ ВШЭ на основе открытых данных.

выросшая из особой истории ЮАР, распространилась по всей Африке в форме политики местного содержания. Почти во всех странах, где активно работают иностранные ТНК и действуют относительно благоприятные условия для их входа на рынок (т.е. имеет место транснационализация), местными регуляторами поощряется локализация посредством разного рода инвестиционных стимулов, включая освобождение от различных видов налогов.

Примером повышенного внимания со стороны регулирующих органов к содействию местному развитию и созданию возможностей для африканских МСП может служить горнодобывающая промышленность в ДР Конго. В национальном Кодексе горнодобывающей промышленности, принятом в 2018 г., указано, что компании, имеющие лицензии на добычу и/или разведку полезных ископаемых, должны выполнять социальные обязательства по поддержке местных сообществ — в противном случае их лицензии могут быть отозваны.

Минимальная финансовая поддержка местных сообществ посредством таких соглашений

составляет 0,3% оборота компании. Официальные данные показывают, что в 2020–2021 гг. расходы компаний на проекты поддержки местных сообществ составили 83,7 млн долл. В августе 2023 г. Министерство горнодобывающей промышленности ДР Конго отменило 29 лицензий, сославшись на несоблюдение этих требований. В большинстве случаев отозванные лицензии были аннулированы и должны быть перераспределены в пользу компаний, которые смогут гарантировать более эффективную реализацию программ корпоративной социальной ответственности (КСО) во благо местных сообществ.

Политика КСО может способствовать росту числа местных предприятий. Например, китайская компания СМОС предоставила финансирование 89 студентам из ДР Конго в провинциях Верхняя Катанга и Луалаба в размере 100% стоимости обучения и без дополнительных обязательств со стороны студентов. По окончании вузов они получают возможность начать собственный бизнес или присоединиться к другой компании.

Расширение присутствия крупнейших ТНК в сфере добычи минеральных ресурсов также привело

к значительному росту числа африканских компаний, выступающих в качестве субподрядчиков для ТНК или партнеров по реализации проектов корпоративной социальной ответственности. Таким образом сформировался описанный ранее «круг занятости», с транснациональным ядром и в разной степени локализованным контуром.

Хотя говорить о транснационализации или интернационализации африканского бизнеса в традиционном смысле (т.е. когда африканские ТНК обладали бы глобальными амбициями или уже оказывали бы ощутимое влияние на мировые рынки или играли бы системную и независимую роль в масштабе нескольких регионов) преждевременно, очевидно, что некоторые африканские компании все же готовятся к этому шагу, наращивая свои ресурсы (в том числе интеллектуальные) и открывая для себя соседние рынки.

Интернационализация африканского бизнеса все же имеет место и, более того, усиливается, что может быть обусловлено несколькими факторами.

Во-первых, на фоне растущего спроса и фрагментации предложения Африка продолжает восприниматься внешними игроками как рынок, богатый природными ресурсами, особенно в сфере критически важных минералов. Так, Стратегия США в отношении стран Африки южнее Сахары от 2022 г. рассматривает континент в первую очередь сквозь призму того, что там залегает до 30% критически важных минеральных ресурсов мира. Схожим образом ресурсный потенциал континента подчеркивается в последнем отчете ЮНКТАД об экономическом развитии в Африке. Со своей стороны африканские правительства и подрядные компании посильно подыгрывают этому нарративу, активно развивая национальный горнодобывающий сектор, пытаясь привлечь в него больше иностранных инвестиций и обеспечить себе быструю прибыль и более легкий доход. Смена парадигмы потребует значительных усилий, финансовых и временных ресурсов, поскольку будет необходима глубокая реструктуризация экономики с акцентом на развитие эффективного бизнеса в областях, не ориентированных на добычу, производство или экспорт сырья.

Во-вторых, интернационализация африканского бизнеса может быть созвучна интересам и приоритетам национального развития.

В-третьих, спрос на некоторые товары настолько низок на африканском континенте либо из-за перенасыщенности рынка, либо из-за ограниченной покупательной способности населения, что африканским компаниям, естественно, приходится обращаться к зарубежным рынкам.

В экономиках стран Африки из-за отсутствия необходимых технологий и производственных возможностей наблюдается низкий спрос на кобальт, литий, марганец и другие критические минералы. Поэтому компании, работающие в Африке (как иностранные, так и местные), обычно добывают и минимально обрабатывают эти металлы, чтобы затем иметь возможность продать их за пределами континента, в первую очередь в Китай.

Похожая картина наблюдается на рынке кофе, где на Африку приходится 11% мирового производства, однако культура потребления кофе в африканских странах (за исключением Эфиопии, также одного из ключевых производителей наряду с Угандой) не столь сильно развита. В 2023 г. потребление кофе на континенте составило всего около 7% общемирового, причем на одну только Эфиопию приходилось 29% потребления кофе в Африке.

В-четвертых, традиционные драйверы роста бизнеса в Африке могут не играть столь же важной роли, как на Западе или даже в других регионах развивающегося мира. Например, стремление выйти на новые рынки ради извлечения прибыли, снизить затраты на трудовые ресурсы, расширить ресурсную базу своего производства, повысить узнаваемость и привлекательность компании для инвесторов, обеспечить себе более дешевый капитал — все это важные, но не всегда главные элементы стратегии крупных африканских компаний, если в них не прослеживается серьезного иностранного участия. Свою роль, как указывалось ранее, могут играть общественные ожидания, этнические связи, культурный контекст, традиционные ценности.

Нигерийская компания Dangote Group, основанная в 1977 г., изначально специализировалась на импорте и оптовой торговле товарами народного потребления и цементом. В 1990-е годы компания открыла производство текстильных и потребительских товаров (сахар и мука). В 2000 г. Dangote приобрела у федерального правительства компанию по производству цемента Venue Cement Company, впоследствии увеличив годовую мощность приобретенного цементного завода с 0,9 млн до 2,8 млн т. Так компания вышла на цементный рынок Нигерии, который в конечном счете стал для нее основным.

В 2002 г. Dangote приобрела государственный цементный завод Obajana Cement Plc., который начал работу в 2007 г. при мощности 5 млн т в год, что сделало его крупнейшим цементным заводом в странах Африки южнее Сахары.

В 2010 г. дочерние компании Venue Cement и Obajana Cement были объединены в одну Dangote Cement Plc., которая вышла на Нигерийскую фондовую биржу, что подчеркнуло новую роль компании в национальной экономике. К 2011 г. Dangote Cement Plc. масштабировала свое присутствие за пределы страны и закрепились на субрегиональном рынке, начав экспорт цемента в Гану.

Приобретение статуса компании стратегической важности обеспечило Dangote определенную поддержку со стороны правительства и создало условия для дальнейшего расширения. Dangote Cement Plc. зарекомендовала себя в качестве одного из крупнейших производителей Африки с рентабельным и высококачественным производством и приступила к более широкой африканской экспансии, перейдя от субрегионального присутствия к panaфриканскому охвату. В 2014 г. компания открыла два цементных завода в ЮАР, завод в Сенегале и продолжила свое расширение с инвестициями в Камерун, Эфиопию, Замбию, Танзанию, Сьерра-Леоне и Республику Конго.

Основатель компании Алико Данготе, признанный одним из наиболее способных управленцев в мире, известен как сторонник panaфриканского экономического развития. В своих выступлениях он последовательно отстаивает необходимость переработки сырья в пределах Африки и способствованию его реализации на внутренних рынках континента.

Однако в общем случае переход компании из локальной ниши к более глобальной будет зависеть от сочетания ряда ключевых факторов, таких как: развитость и платежеспособность внутреннего рынка, динамика роста прибыли компании и ее устойчивость, наличие поддержки со стороны государства и ее характер, встраивание амбиций компаний в национальную стратегию, возникновение и сохранение достаточно благоприятной ситуации на мировых рынках, наличие кадрового задела и финансовых ресурсов внутри компании для масштабирования своей деятельности. Все это достаточно высокий «входной порог», что объясняет довольно низкие темпы появления глобальных африканских компаний, хотя здесь есть и свои истории успеха.

Взгляд в будущее

В ближайшие годы тенденция к усилению социализации и интернационализации африканских компаний, скорее всего, сохранится. Будущая роль стран Африки в мировых цепочках создания стоимости будет во многом зависеть от того, насколько успешно ведущие африканские компании, действуя в тесной связке с национальными правительствами, смогут локализовать производство и выработать конкурентные ценностные предложения, чтобы богатая ресурсная база, которой обладают многие из стран континента, обеспечивала бы в первую очередь их интересы развития.

Если в этом отношении будет найден оптимальный баланс, то можно ожидать, что количество МАК и ГАК вырастет. В свою очередь, масштаб деятельности таких компаний позволит создать новые возможности для более локальных малых и средних предприятий, которые будут попадать в «круг занятости» более крупных игроков. Рост числа подобных компаний будет обеспечиваться за счет опоры на неформальный сектор и освоения рыночных ниш, которые игнорируются более крупными компаниями из-за высокой стоимости входа на рынок, неопределенности или уровня рисков при довольно низкой доходности. Однако эти же факторы могут расширить окно возможностей для местных предпринимателей, которые могут использовать свои знания, опыт и понимание местного контекста для разработки решений, уникальных для Африки.

Несмотря на позитивные тенденции, африканские компании сталкиваются с рядом ограничений. Размер национальных рынков, особенно в небольших странах, ограничивает масштабируемость. Ограниченная покупательная способность

и недостаточно развитая инфраструктура также создают барьеры. Региональная интеграция и решение общих континентальных проблем, таких как доступ к энергии или цифровизация, могут помочь преодолеть некоторые из этих ограничений. Компании, ориентированные на решение названных проблем, имеют больше потенциала для масштабирования своего бизнеса на субрегиональный или континентальный уровень.

Разнообразие африканских бизнесов — от инновационных стартапов до стабильно прибыльных МСП — является их ключевым преимуществом. Даже если не все компании достигнут уровня крупных корпораций, их способность адаптироваться к местным условиям играет им на руку и придает устойчивость на фоне иностранных конкурентов. Одним из потенциально возможных путей масштабирования компаний на (суб)региональный уровень может быть решение проблем и использование возможностей, которые являются общими для всего континента, но остаются относительно чуждыми для иностранных ТНК.



Центр
изучения
Африки
НИУ ВШЭ