

СТР 6-7  
**1960-e**

СТР 14-15  
**1970-e**

СТР 20-21  
**1980-e**

СТР 26-27  
**1990-e**

СТР 38-39  
**2000-e**

СТР 44-45  
**2010-e**

СТР 52-55  
**2020-e**

 8-9 **SASOL**  
НЕФТЕХИМ

 10-11 **ARAB CONTRACTORS**  
СТРОИТЕЛЬСТВО

 12-13 **DTB**  
БАНКОВСКИЙ СЕКТОР

 16-17 **ETHIOPIAN AIRLINES**  
АВИАПЕРЕВОЗКИ

 18-19 **SONANGOL**  
НЕФТЕДОБЫЧА И ПЕРЕРАБОТКА

 22-23 **BAKHRESA**  
АПК И КОНТЕЙНЕРНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ

 24-25 **DANGOTE**  
СТРОЙМАТЕРИАЛЫ И НЕФТЕПЕРЕРАБОТКА

 28-29 **NASPERS**  
МАСС-МЕДИА

 30-31 **ELSEWEDY ELECTRIC**  
КАБЕЛЬНАЯ ПРОДУКЦИЯ

 32-33 **ECONET**  
ТЕЛЕКОМ

 34-35 **MTN**  
ТЕЛЕКОМ

 36-37 **CEVITAL**  
АПК

 40-41 **METL**  
ТОВАРЫ НАРОДНОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ

 42-43 **SAFARICOM**  
ФИНТЕХ

 46-47 **SOUTHERN SUN**  
ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС

 48-49 **KASAPREKO**  
ИНДУСТРИЯ НАПИТКОВ

 50-51 **PARAMOUNT**  
АЭРОКОСМИЧЕСКАЯ ОТРАСЛЬ

 56-57 **AFRIGEN**  
ПРОИЗВОДСТВО ВАКЦИН

 58-59 **AEROBOTICS**  
АГРОТЕХ

 60-61 **DEBSWANA**  
ДОБЫЧА АЛМАЗОВ

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Большие перспективы Африки как макрорегиона стали общим местом и в академическом, и в мейнстримном дискурсе. В ближайшие 50-60 лет ее ждет активизация участия в жизни мирового сообщества за счет беспрецедентного ресурсного потенциала, с высокой долей вероятности — укрепление международной правосубъектности. Несколько менее очевидны контуры экономического развития континента. В ретроспективе оно нередко осмысляется как побочный эффект череды переворотов и конфликтов, либо как последствия деятельности международных организаций и ТНК, которые якобы спасли государства континента от бедности, голода и отсталости.

Между тем в постколониальный период открылись возможности для развития сначала крупных госкомпаний, а потом и местного частного предпринимательства. Часть африканских компаний появилась при поддержке иностранного капитала, в том числе бывших метрополий; другие имели полностью национальное происхождение. Но объединяло их одно: все их основатели — безусловные пассионарии. Задача, которая стояла перед новым африканским предпринимателем, казалась почти невыполнимой: построить компанию в отсутствие развитой регуляторной базы, оградить ее от как от внутривнутриполитических бурь, так и резких

перемен макроэкономической конъюнктуры, каждый раз сотрясавших континент; наконец, модернизировать ее так, чтобы каждый новый крутой поворот истории проходил для нее максимально безопасно и давал мотивацию расти и развиваться сообразно требованиям времени.

Экспериментируя с разными типами внутренней организации, подходами к встраиванию в национальные, региональные и международные цепочки добавленной стоимости, к концу 2010-х гг. африканский капитал смог выйти на уверенную траекторию развития. Уже в 2018 г. в Африке было более 400 компаний с годовым доходом свыше \$1 млрд и более 700 — с доходом свыше \$500 млн, причем в среднем объем их операций и прибыли рос гораздо быстрее, чем у их конкурентов по всему миру[1].

Сегодня африканских «компаний-миллиардеров» уже 438. Из них 75% полностью принадлежат африканцам, и только четверть являются «дочками» международных корпораций[2]. Около половины находятся в ЮАР с ее наиболее развитой и диверсифицированной на континенте экономикой. Однако в последние десятилетия новыми плацдармами для местного предпринимателя все чаще становятся т.н. «африканские львы» — Нигерия, Кения, Алжир, Гана и другие активно растущие страны.



## КАК ОПРЕДЕЛИТЬ, КАКИЕ КОМПАНИИ ЯВЛЯЮТСЯ

### ПО-НАСТОЯЩЕМУ

На фоне тенденции к транснационализации капитала, затронувшей в том числе и Африку, вопрос о том, какие компании можно считать по-настоящему африканскими, выглядит далеко не праздным. Главным критерием здесь является степень вовлеченности представителей континента в процессы принятия ключевых решений относительно стратегического развития компании, а также ее влияние на экономику страны. Для целей настоящего доклада на основе экспертной оценки были выделены следующие:

- 1 состав совета директоров, доля в нем африканцев;
- 2 структура собственности;
- 3 местоположение головного офиса, а также основных центров производства, продаж, добычи, оказания услуг и др.;
- 4 расположение биржи, где торгуются акции компании (в случае выхода на IPO), отражающее опорную инвестиционную аудиторию;
- 5 география инвестиционных потоков;
- 6 география контрагентов;
- 7 наличие и реализация программ корпоративной социальной ответственности, ориентированных на африканское население.

В настоящем докладе Центр африканских исследований ИМИ рассказывает экономическую историю постколониальной Африки с привлечением кейсов 20 африканских компаний – флагманов и «марафонцев» в своих индустриях. Каждая из них помогла закрыть ту или иную магистральную потребность африканского развития на национальном, региональном или континентальном уровне; завоевала и удерживала на протяжении долгого времени крупнейшую долю рынка или обеспечила качественный технологический скачок. В этом контексте африканские корпорации можно назвать настоящим драйвером роста в самом широком смысле этого слова.

В качестве основных методов использовался анализ базовых KPI, а также обзор основных этапов корпоративного становления и эволюции на основе данных из открытых источников.

# АФРИКАНСКАМИ?





# КОНЕЦ

эйфория  
деколонизации

# 1950-х

выбор пути

доминирование  
госкомпаний

# 1960-е

**Большинство африканских стран обрели независимость вскоре после Второй мировой войны.**

В 1951 г. их список открыла Ливия, которая управлялась франко-британским кондоминиумом после отчуждения от Италии ее колоний. За ней последовали Марокко, Судан, Тунис (1956 г.), Гана (1957 г.) и Гвинея (1958 г.), а 1960-й вошел в историю как Год Африки: полностью суверенными тогда стали сразу 17 государств. К моменту деколонизации на континенте царил воодушевление: опыт развитых стран подсказывал африканским государствам, что они смогут воспроизвести их достижения. И действительно, первые десять лет средние показатели ВВП росли динамично – и без строгой корреляции с парадигмой социально-экономического развития. Некоторые страны сделали ставку на социализм или его вариации (уджамаа в Танзании, гуманизм в Замбии), другие пошли по капиталистической траектории.

Импульс получили и африканские интеграционные проекты, предполагавшие модернизацию на основе совместных усилий. В 1967 г. было создано Восточноафриканское сообщество: географическая и историко-культурная общность способствовала сближению бывших колоний. На вновь объединенной территории комфортно себя чувствовали такие финансовые и коммерческие организации, как банк ДТВ или страховая компания Jubilee (Кения, Танзания, Уганда), принадлежавшая восточноафриканской исмаилитской общине под руководством Ага-хана.

Некоторые экс-метрополии постарались сохранить отношения с африканскими странами или хотя бы внешне перевести их на другой уровень. Окончательно узаконена была в этот период зона франка КФА: в обмен на гарантию его конвертируемости 14 стран согласились поместить 65% своих валютных резервов на специальный счет в казначействе Франции. Метрополии было предоставлено право вето в отношении денежной политики стран зоны франка в случае овердрафта счета.

Однако базовые условия для реализации модернизационной стратегии в Африке были довольно неоднозначными. В наследство от колонизаторов вновь образованным государствам досталась почти монокультурная экономика. Транспортная инфраструктура обслуживала маршруты вывоза сырья на экспорт в конкретные метрополии, и эта география сохранилась до сих пор.



**9/12/1961: Танзания обрела независимость.**

Источник: <https://africanleadersmagazine.com/today-in-history-9-12-1961-tanzania-gains-independence/>

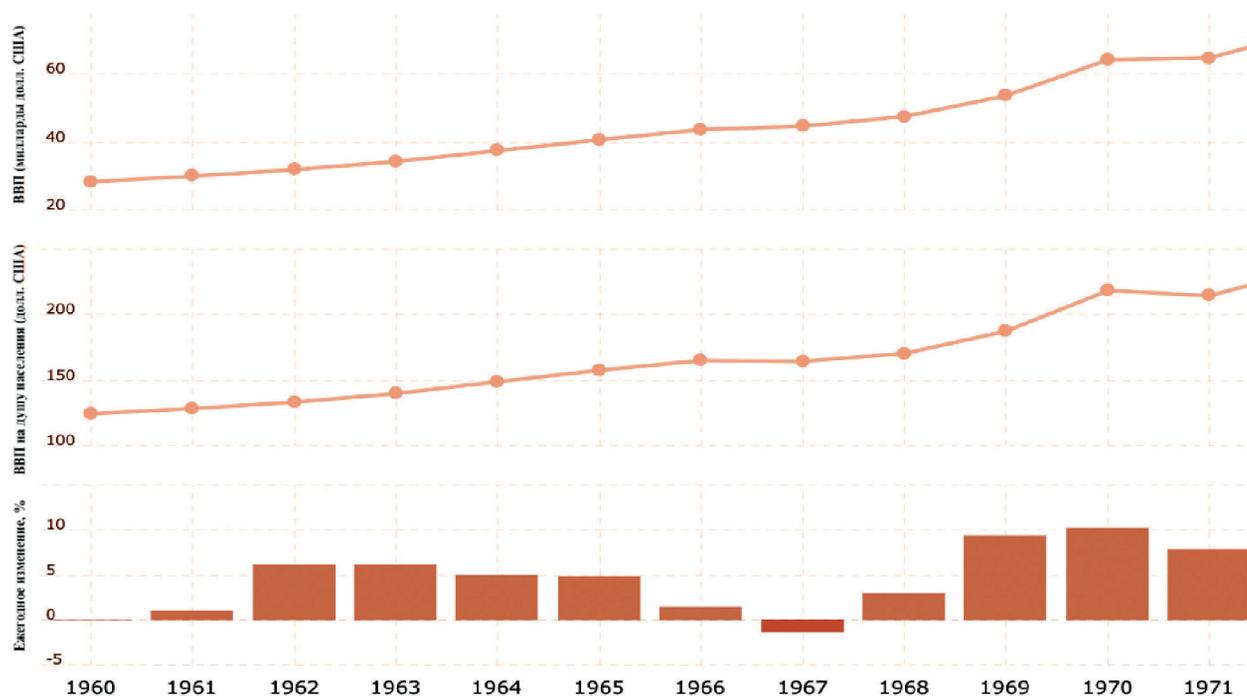
Другая проблема – дефицит национального капитала. В большинстве колоний африканцы были изначально лишены прав владения шахтами, фермами, крупными фабриками. Чуть лучше выглядело положение групп-посредников между местным населением и колониальными администрациями, таких как индийцы в Восточной Африке или ливанцы – в Западной. Именно они впоследствии станут первопроходцами африканского предпринимательства: бизнес-кланы Шахов (Nakumatt, ритейл, Кения), Рупарелия (Ruparelia Group, банки и страхование, Восточная Африка), Мета (Mehta Group, строительство, Уганда), Дарвишей (IHS, телеком, Нигерия), Халилов (Eurofind, индустрия питания, Кот-д’Ивуар), Иссауи (Sociemex, строительство, ДРК) и многие другие прославились своей непотопляемостью на континенте.

После деколонизации начался массовый исход европейцев из колоний, что, в свою очередь, сократило доступный предпринимательский капитал и управленческие кадры. И если решение последней проблемы очевидным образом лежало в плоскости образования и повышения профессиональной квалификации граждан, еще больше системных усилий требовалось, чтобы преодолеть зависимость от импорта технологий и сырья. Такая задача стояла перед всем континентом и затрагивала даже сегрегационный режим апартеида. В тот период во властной структуре ЮАР сложилась дихотомия: в то время как политика контролировалась африканерами, экономика

страны находилась в основном в руках англоговорящей части белого населения[3].

В этот же период на севере континента был сделан максимальный акцент на индустриализации и аграрной революции. На первых порах именно государство взяло на себя роль ведущего работодателя, донора и координатора факторов производства. Так, 26 июля 1956 г. президент Египта Гамаль Абдель Насер объявил национализацию Суэцкого канала, ежегодные доходы от эксплуатации которого в размере \$100 млн должны были быть направлены на строительство Асуанского гидроузла – крупнейшей комплексной гидротехнической системы сооружений на реке Нил, созданной с целью предотвратить последствия и наводнений, и засух. После Суэцкого кризиса 27 декабря 1958 г. было подписано соглашение между СССР и Египтом о техническом и финансовом участии Советского Союза в этом проекте. Генеральным проектировщиком был назначен советский институт «Гидропроект», а с египетской стороны – компания Arab Contractors, которая впоследствии не просто стала государствообразующей для родной страны, но и сыграла важную роль в индустриализации континента.

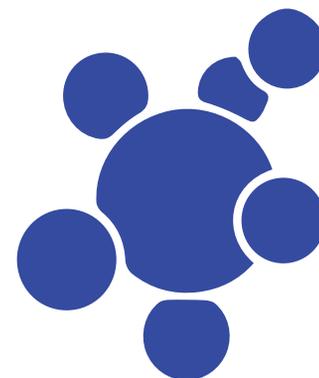
В целом 1960-е оказались десятилетием оптимизма для всей системы международных отношений: исследование космоса, разрядка глобальной напряженности, появление новых независимых государств... Для Африки же они ознаменовали время надежд, амбиций, мечтаний, далеко не всем из которых было суждено сбыться.



**ВВП Африки в 1960-е гг.**

Источник: <https://www.macrotrends.net/global-metrics/countries/SSF/sub-saharan-africa/gdp-gross-domestic-productsub-saharan-africa/>

# SASOL



Здесь и далее: KPI указаны за 2022/2023 фин.год

**\$2,35 млрд**  
прибыль

**\$7,4 млрд**  
оборот

**>20**  
стран присутствия  
в Африке

**5%**  
ВВП ЮАР создается  
компанией

**>500 000**  
рабочих мест создано  
напрямую или косвенно

**\$7,95 млрд**  
рыночная стоимость  
компания

Южноафриканская Sasol первой в мире поставила на поток процесс Фишера-Тропша, который позволяет синтезировать жидкое топливо из низкосортного угля, и теперь является неоспоримым лидером в этой сфере.

Sasol изначально создавалась режимом апартеида в рамках целой серии шагов по снижению зависимости от импорта нефти и была ориентирована

на поиск решений в рамках имеющихся у страны ресурсов и технологий. С учетом потенциального введения эмбарго, компания получала поддержку



Южноафриканская компания Sasol Ltd.

Источник: <https://esgnews.com/ru/Sasol-Germanys-HZB%2C-Южная-Африка%2C-изучит-экологически-чистое-реактивное-топливо/>

от режима и, развивая не зависящее от внешних факторов производство, сыграла определенную роль в том, сколько он продержался у власти.

Ключевой точкой для компании становится 1955 г. – именно тогда начал свою работу первый комплекс Sasol по сжижению угля (CTL) в Сасолбурге. На протяжении 1960-х-1970-х гг. нефтяное эмбарго со стороны арабских стран-членов ОПЕК и мировые нефтяные кризисы оказались полезными для развития компании и сделали производство более рентабельным[4].

В 1976 г. Sasol построила Секунду – второй после Сасолбурга город для решения своих промышленных задач. Там, на площади около 13 кв. км, расположился крупнейший в компании комплекс Sasol Synfuels, который использует 110 тыс. тонн угля в день для производства 160 тыс. баррелей жидкого топлива и химикатов[5].

Вскоре после листинга на бирже в 1979 г. и последующего привлечения инвестиций, Sasol приступила к производству удобрений и различной нефтехимической продукции. Впоследствии это оказалось верным решением: после падения режима апартеида, когда компания искала свое место на глобальном рынке, основным источником прибыли для Sasol стало именно нефтехимическое производство, где у компании было преимущество над европейскими конкурентами благодаря его более низкой себестоимости. К 1995 г. 31% операционной прибыли компании приходился на нефтехимическую продукцию, а доходы от ее экспорта достигли почти \$400 млн[6]. Тем не менее, Sasol продолжала совершенствовать процесс получения синтетического топлива из угля и газа с целью снизить издержки и сделать его конкурентоспособным по отношению к сырой нефти. Кроме того, в 1990-е она вышла на европейские рынки и заключила ряд соглашений по стратегическому партнерству с зарубежными корпорациями, например, американской Merichem и немецкой Schumann.

Сейчас Sasol, не отягощенная ни санкциями, ни одиозностью режима, присутствует в 22 странах, инвестирует в проекты по всему миру, от США до Сингапура, поддерживает стартапы в рамках индустрии и регулярно входит в списки Forbes[7]. Компания также анонсировала стратегию развития на ближайшие десятилетия и планирует провести глубокую трансформацию к 2050 г. В ее рамках будет проведена оптимизация технологических процессов, особенно в сфере экологичного производства

синтетического топлива, развитие возобновляемых источников энергии и достижение чистого нулевого уровня выброса парниковых газов[8].



**Sasol Ltd. Секунда - промышленный город.**

Источник: <https://esgnews.com/ru/Sasol-Germanys-HZB%2C-Южная-Африка%2C-изучит-экологически-чистое-реактивное-топливо/>



**Sasol Ltd. Промышленные мощности компании.**

Источник: [https://www.news24.com/fin24/climate\\_future/energy/sasol-scrambles-for-gas-and-hydrogen-in-sa-20230413](https://www.news24.com/fin24/climate_future/energy/sasol-scrambles-for-gas-and-hydrogen-in-sa-20230413)



**Sasol Ltd.**

Источник: <https://top500.co.za/top500-companies/sasol-limited/>

# ARAB CONTRACTORS



**\$231 млн**  
стоимость активов

**29**  
стран экспорта

**>50**  
крупных проектов  
выполняется

**\$736 млн**  
оборот

**>36 000**  
контрактов

**>72 000**  
сотрудников

Вот уже более 60 лет египетская Arab Contractors удерживает позиции топового девелопера в Африке и на Ближнем Востоке – благодаря энергии и харизме ее основателя и последовательной государственной поддержке.

Получив инженерно-строительную специальность в Каирском университете, выросший во времена британской оккупации Осман Ахмед Осман основал небольшое архитектурное агентство в экономически благоприятный момент: в Египте и в Африке в целом начинался строительный бум. В 1958 г. Arab Contractors, которая к тому времени уже реализовала несколько проектов в Саудовской Аравии и Египте, стала одной из строительных фирм, получивших контракт на строительство Асуанского гидроузла.



Arab Contractors на премии The Big5 Egypt Impact Awards. 2022.  
Источник: <https://www.arabcont.com/english/Release-2022-1793>

Вскоре после этого компанию национализировали, но благодаря своим заслугам Осман остался у руля. Кроме того, под его полным личным контролем продолжали работать зарубежные проекты компании в Саудовской Аравии, Иордании, Кувейте, Ливии и Ираке[9], которые оказались прибыльными и позволили ему активно развивать свой бизнес и создавать рабочие места.

На протяжении следующих двадцати лет Arab Contractors оставалась крупнейшей в стране строительной компанией, чьи активы составляли более \$1,5 млрд[10]. Формально она все так же принадлежала государству, но смягчение экономической политики во времена Анвара Садата и близость к руководству страны[11] позволили Осману учредить несколько частных компаний и заняться привлечением иностранных инвестиций.

Приход к власти Хосни Мубарака ознаменовал более сложный этап для Османа и его компании: во избежание роста его личной популярности новое руководство страны наложило ограничения на инвестирование в новые проекты, сам он стал отходить от дел из-за проблем со здоровьем, и к концу века Arab Contractors сдала позиции: по

География проектов Arab Contractors  
Источник: <https://www.arabcont.com/English/projects>

состоянию на июнь 2000 г. у компании были долги на общую сумму \$840 млн[12,13]. Последующая реструктуризация и смена руководства помогла привлечь новые инвестиции и вдохнуть новую жизнь в компанию, которая сейчас входит в десятку крупнейших на Ближнем Востоке и в Северной Африке.

По состоянию на 2024 г. в дополнение к амбициозным проектам прошлого вроде Моста 6 октября[14] и освоения пустынных территорий на востоке Египта добавились, например, ГЭС «Джулиус Ньерере» в Танзании, легкое метро в Каире, ремонт и модернизация дорог и больниц[15] в Уганде и Марокко. В ноябре 2023 г. Arab Contractors получила гарантии Афрэксимбанка – многостороннего африканского финансового института на развитие своих проектов в пяти африканских странах. Другим бенефициаром стала Elsewedy Electric (подробнее о компании см. стр. 30).

Начиная с 2021 г. в консорциуме с египетской ТНК Orascom Construction и немецкой Siemens Mobility компания строит первую в Египте общенациональную железную дорогу – шестую по протяженности в мире, со скоростью составов до 230 км/ч. К проекту планируется подключить 60 египетских городов, т.е. около 90% населения страны[16].

За пределами своей непосредственной деятельности Arab Contractors занимается поддержкой развития сельского хозяйства преимущественно в верховьях Нила, где уже была оказана помощь 200 населенным пунктам и вложено не менее \$168 млн[17], и участвует в улучшении

жилищных условий жителей трущоб. Бездомных предполагается переселить в полноценные дома на бетонных фундаментах, которые будут соответствовать современным стандартам строительства и пожарной безопасности.

Осман утверждал, что основная задача государства, политиков и публичных фигур – создавать условия для процветания своей страны[18] и всячески старался это продемонстрировать через деятельность компании, которая и в XXI веке продолжает следовать его принципам, способствуя развитию страны и региона и улучшению условий жизни обычных граждан.



**>\$2,7 млрд**

сумма депозитов  
клиентов

**>850 000**

клиентов

**130**

филиалов

**>\$3,89 млрд**

стоимость активов

**>2400**

число сотрудников

**4**

страны присутствия

**Банк DTB – почти ровесник восточноафриканских стран. Благодаря ему у части восточноафриканского населения появилась возможность хранить деньги и пользоваться заемными средствами еще накануне деколонизации.**

Сегодня, 80 лет спустя, это один из самых динамичных игроков в регионе. DTB по-прежнему готов ловить в свои паруса ветер перемен, принесший с собой цифровизацию и расширение клиентских направлений в сторону B2B.

Название Diamond Trust Bank было выбрано не случайно. Его прообразом стал инвестиционный фонд Diamond Jubilee Investment Trust, основанный исмаилитскими организациями в 1946 г., с головным офисом в Дар-эс-Саламе (Танзания) и филиалами в Момбасе (Кения), позже – Найроби и Кисуму, и Кампале (Уганда).

Исмаилизм – это одна из ветвей шиитского ислама. На территории Восточной Африки его последователи расселялись начиная с XVIII-XIX вв., в том числе в связи с целенаправленной политикой британской колониальной администрации. В свою очередь, слово Jubilee в названии организации отсылает к юбилейным празднествам главы исмаилитской общины Ага-хана, которые предполагали сбор пожертвований на благие цели.

После обретения независимости восточноафриканскими странами фонд в 1965 г. был разделен на три части с соответствующими головными офисами в Дар-эс-Саламе, Найроби и Кампале. Так он превратился в первую в Восточной Африке небанковскую финансовую организацию, специализирующуюся на выдаче займов с рассрочкой платежа, а его целевая аудитория расширилась до всего населения восточноафриканских стран.

Из всех трех государств бывшей британской Восточной Африки наиболее развитым банковским сектором изначально обладала Кения, и Diamond Trust of Kenya заняла центральное место в региональной группе. После выхода на Найробийскую фондовую биржу в 1972 г. компания диверсифицировала свой акционерный портфель: у нее появилось более 8500 акционеров, включая и институциональных[19]. В 1995 г. были рекапитализированы танзанийский и угандийский компоненты DTB, а Diamond Trust Bank Kenya и Фонд Ага-хана по экономическому развитию (AKFED) стали двумя основными владельцами 33% и 27% акций танзанийского и угандийского эшелонов соответственно. Все это время все три продолжали работать на правах небанковских финансово-кредитных организаций и лишь во второй половине 1990-х получили лицензию на ведение коммерческой банковской деятельности во всех трех странах.

В отличие от многих других компаний-старожилов африканского рынка, DTB долго оставался в зоне комфорта: в сопредельных региону странах из-за уровня бедности спрос на заемные средства был минимален, а низкая платежеспособность населения грозила DTB банкротством. На экспансию банк отважился лишь в конце относительно обнадешивающих 2000-х: в 2009 г. DTB Kenya открыл филиал в столице Бурунди (после того как последняя в 2007 г. вошла в состав Восточноафриканского сообщества), а также дочернее страховое агентство Diamond Trust Bancassurance Intermediary Ltd.

# банковский сектор

страна:  
**Кения**

На протяжении 2010-х гг. DTB Кенуа постепенно наращивал свою долю в компаниях различной степени «родства» в Танзании, Уганде и Бурунди[20], в том числе за счет выкупа крупного пакета акций у Международной финансовой корпорации, тем самым повышая африканскую часть в структуре их собственности.

Сегодня DTB стабильно входит в пятерку ведущих восточноафриканских банков. Учитывая колоссальную конкуренцию в Африке со стороны небанковского финтех-сектора, группа DTB решила действовать по принципу «если не можешь победить, присоединяйся!». С 2019 г. она сделала ставку на мобильный банкинг и онлайн-приложения. Уже к 2020 г. около 88% всех транзакций, совершаемых клиентами DTB в Кении, проводились по цифровым каналам[21]. Благодаря цифровизации клиенты получили целый спектр эффективных и надежных платежных решений для удовлетворения повседневных потребностей, будь то оплата счетов за коммунальные услуги или покупка авиабилетов.

По мере замедления темпов роста кенийского сегмента, на который приходится около 75% всей прибыли, DTB намерен открыть свои структуры в Руанде, Мозамбике, ДРК, Южном Судане и на Мадагаскаре. Похожие подходы исповедуют и основные конкуренты – КСВ и Equity Group[22]. Большинство вышеперечисленных стран – экономики с низким доходом, где в кредитах крайне заинтересован аграрный, образовательный и финтех-сектор.

В силу постковидного сдвига в Восточной Африке от кредитных средств к сбережениям, в работе с физлицами банк планирует сделать акцент на текущих сберегательных счетах. Использование разнообразных каналов оказания услуг – от филиалов и агентов до онлайн-платформ, цифровых филиалов, виртуальных карт[23] и т.д. – направлено на создание такой среды, в которой каждый клиент будет иметь доступ к своему банку в любой из стран, где действует DTB. Итоговая цель всех этих нововведений – увеличить клиентскую базу до 10 млн человек к 2026 г.



**Представители Банка DTB на пресс-конференции.**

Источник: <https://www.businessdailyafrica.com/bd/corporate/companies/dtb-rolls-out-zawadi-account-eyeing-women-owned-smes--4014422>



# 1970-е

нефтяной шок

донорская помощь

прощание  
с иллюзиями

**Несмотря на многообещающий старт, в 1970-х гг. в африканской экономике наступил спад.**

Спустя 10 лет роста континент вступил в период перманентной политической нестабильности, которой способствовали военные перевороты, и неэффективного госуправления экономикой. Обнажил все эти проблемы нефтяной кризис 1970-х гг[24].

К началу второго постколониального десятилетия из африканских стран экспортерами углеводородов были только Нигерия, Габон, а на севере континента – Тунис, Алжир, Египет и Ливия. Последние три входили в Организацию арабских стран-экспортеров нефти (ОАПЕК). Когда в октябре 1973 г. организация ввела эмбарго против стран, вставших на сторону Израиля в войне Судного дня, что привело к четырехкратному росту цен на нефть в течение трех месяцев, многие африканские страны ее поддержали – исходя из деколонизационной логики солидарности. Но ровно от этих же действий пострадали больше всего небогатые нефтеимпортеры, включая страны Африки.

Сложившаяся ситуация подчеркнула крайнюю уязвимость африканских стран перед внешнеэкономическими колебаниями: ведь именно на доступе к дешевым углеводородам

основывалось большинство амбициозных проектов государственного строительства. Сказалась она и на зависимом от экспортного топлива автомобильном транспорте, который оставался основным способом передвижения в связи с неразвитостью железнодорожных сетей. Даже в Гане, которая производила лишь 1% электроэнергии из нефти благодаря инвестициям в ГЭС, волатильность мировых цен на сырье в 1970-е гг. больно ударила по госбюджету[25]. Государство активизировало участие в управлении экономикой, однако для удовлетворения потребностей быстро растущего населения ему требовались ресурсы, которых для этих целей не хватало.

В этих условиях выигралите, кто был максимально адаптивен. Так, гибкий подход к валютному контролю в Кении позволил получать прибыль как на внутреннем рынке кофе, так и от регионального экспорта во время бума мировых цен на него в середине 1970-х гг. В этот же период Танзания ускорила переход от аграрного развития к индустриализации на основе импортозамещения: вместо предполагаемой пятой пятилетки она была анонсирована уже в третьей.

% двусторонней помощи странам Африки южнее Сахары от всей оказываемой помощи



% многосторонней помощи странам Африки южнее Сахары от всей оказываемой помощи

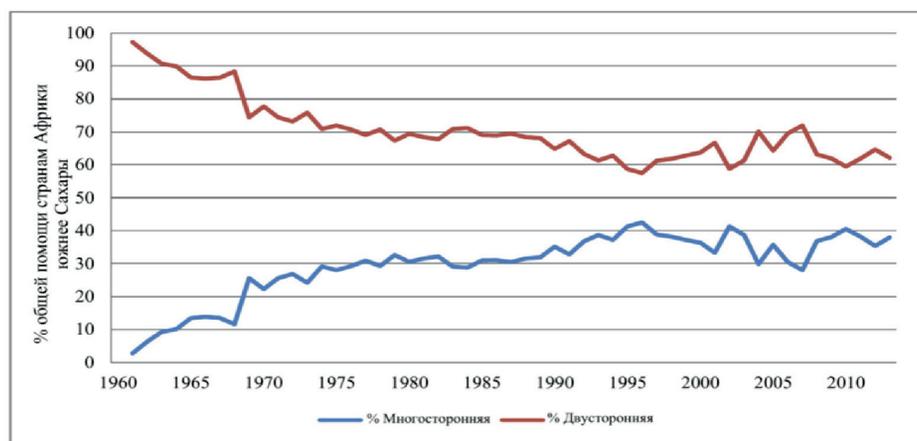


Доноры Африки.

Источник: <https://esacentral.org.au/images/SiddiqueATaitLChatterjeel.pdf>, с 7



## Многосторонняя и двусторонняя помощь странам Африки южнее Сахары, 1960-2012



Источник: <https://esacentral.org.au/images/SiddiqueATaitLChatterjeel.pdf> с 6

Крупные госкомпании начинают появляться и в Эфиопии, включая национального авиаперевозчика Ethiopian Airlines. Установка реактивного двигателя на самолетах Boeing 707 и Douglas DC-8, произвела революцию в индустрии воздушных перевозок.

Мощные и долговечные двигатели позволяли конструировать более крупные и быстрые авиалайнеры, а на континенте появилась возможность попасть из одной страны в другую минуя Лондон, Париж, Цюрих или любой другой привычный европейский авиахаб.

Во франкоязычных странах Западной и Центральной Африки с 1961 по 2002 гг. проблему низкой транспортной плотности частично решала Air Afrique: большинство из них не располагали достаточными средствами для открытия собственных национальных авиакомпаний. Уже в начале 1980-х гг. основные показатели Air Afrique начали снижаться, однако на протяжении многих лет перевозчик по-прежнему входил в пятерку лучших на континенте. Сегодня ее концептуальным преемником стала ASKY Airlines со штаб-квартирой в Ломе, Того.

В середине 1970-х гг. произошло еще одно знаковое событие в африканской истории. Революция гвоздик 1974 г. ознаменовала распад португальской колониальной империи. Еще при Антониу ди Салазаре (у власти в 1932-1968 гг.) Португалия отказалась от идеи экономического развития колоний и переориентировалась исключительно на вывоз оттуда сырья и достижение необходимой для этого политической стабильности, в том числе крайне репрессивными методами. На протяжении нескольких десятилетий администрация способствовала уменьшению роли иностранного капитала в колониях, ослаблению влияния местных элит, ограничению португальской эмиграции в Африку. С момента обретения независимости вплоть до конца 1980-х гг. бывшие португальские колонии сделали ставку на сверхцентрализацию изначально крайне слабой экономики: национализацию и создание государственных монополий, в первую очередь – сырьевых. Вплоть до масштабной

приватизации в 1980-х в Гвинее-Бисау, в Мозамбике и Кабо-Верде в конце 1990-х и в 2019-2022 г. в Анголе они сохраняли свою функцию экономического каркаса.

К концу 1970-х блеск деколонизации потускнел: экономические пределы независимого развития на этом этапе оказались слишком очевидными. Многие африканские страны по-прежнему оставались подконтрольными иностранному капиталу. На таких площадках, как ЮНКТАД, они открыто вменяли свое зависимое положение в вину экс-метрополиям. Еще в 1969 г. комиссия Пирсона в своем докладе «Партнеры по развитию» на основе расчетов лауреата Нобелевской премии Яна Тинбергена предложила выделять помощь африканским странам в размере 0,7% валового национального дохода. Это предложение было поддержано в резолюции Генассамблеи ООН 2625 от 24 октября 1970 г. Так началась эпоха донорской помощи африканской экономике.

В мае 1974 г. Генеральная Ассамблея ООН призвала к созданию «нового экономического миропорядка», который должен был устранить растущий разрыв между Севером и Югом. В «духе Бандунга», как назвал его египетский экономист Самир Амин[26], был открыт Международный центр государственных предприятий в развивающихся странах (ICPE), в который впоследствии вошли более 40 государств-членов, Югославия – в качестве принимающей страны. А в рамках Движения неприсоединения, в частности, на V его саммите в Коломбо, Шри-Ланка, планировалось взаимодействие государственных закупочных компаний развивающихся стран.

Для компенсации дефицита бюджета правительства африканских стран начали обращаться за займами к бывшим метрополиям. Хотя кредиты какое-то время поддерживали экономику на плаву, второй энергетический кризис 1979 г. и резкое повышение глобальных процентных ставок довели континент до долгового коллапса[27]. К началу 1980-х гг. амбициозные проекты развития провалились. Отныне Африку объединяли не общие мечты, но общие тяготы и беды.

# ETHIOPIAN AIRLINES

**\$937 млн**  
чистая прибыль

**\$14,55 млрд**  
рыночная стоимость  
компании

**13,7 млн**  
пассажиров

**\$6,1 млрд**  
выручка

**>17 000**  
сотрудников

**127**  
стран назначения

**Ethiopian Airlines – не первая авиакомпания, созданная на Африканском континенте, но это, пожалуй, один из немногих ускользнувших от нее рекордов.**

С момента основания в 1945 г. Ethiopian Airlines последовательно и планомерно захватывала новые рубежи, обеспечив за вторую половину XX века воздушное сообщение внутри и за пределами Африки. Сейчас это крупнейшая африканская авиакомпания по объему перевозок и размеру авиапарка (около 150 воздушных судов, из них 100 – новейших[28]), а также одна из первых по числу маршрутов.

Как и многие африканские компании, которые осваивали совершенно новые для континента отрасли, Ethiopian Airlines на первых порах активно

заимствовала зарубежный опыт и полагалась на иностранных специалистов и управляющих, но уже к 1971 г. в компании работали только эфиопы. Не последнюю роль тут сыграла продуманная политика по подготовке собственных кадров: в 1962 г. началось сотрудничество со Стэнфордским университетом по программам для топ-менеджеров, связанным с маркетингом, экономическим анализом и управлением финансами, а учебно-тренировочный центр для пилотов появился еще в 1957 г. под эгидой ИКАО. Впоследствии он станет обучать специалистов из других африканских стран, включая Руанду, Танзанию, Кению и Мадагаскар[29], превратится в академию, а затем – в полноценный, крупнейший в Африке авиационный университет, где можно получить не только качественное летно-техническое образование, но и степень бакалавра в области туризма и гостиничного бизнеса.

Даже после объявления национализации в середине 1970-х дела у Ethiopian Airlines продолжили идти в гору. За время своего существования авиакомпания, которая начинала с внутренних рейсов и всего нескольких зарубежных, расширила географию полетов до 136 международных направлений, а также



Самолеты компании Ethiopian Airlines. Аэропорт.  
Источник: <https://airspace-africa.com/2023/09/22/ethiopian-airlines-shifts-fuel-stops-to-rome-on-four-us-routes-and-updates-on-bangui-flight-resumption/>



увеличила и модернизировала авиапарк (с пяти самолетов C-47 до вышеупомянутых 150 судов Boeing и Airbus)[30], год за годом демонстрируя эффективное управление капиталом и развивая свой узнаваемый бренд, который в Африке и за ее пределами ассоциируется с надежностью. С начала 2000-х Ethiopian Airlines начинает завоевывать награды, отмечающие качество и безопасность полетов (отдельно здесь стоит отметить логистику и грузоперевозки, признанные лучшими в Африке на протяжении пяти лет подряд) в 2011-м становится членом Star Alliance.

Но на этом африканский лидер[31] останавливаться не намерен. В 2019 г. в Аддис-Абебе открылся роскошный пятизвездочный Ethiopian

Skylight Hotel, который с введением в эксплуатацию второй очереди строительства весной 2023 г. по праву считается крупнейшим в Африке. И хотя крушение самолета Boeing 737 MAX (Кения, 2019 г.) и пандемия COVID-19 сказались на амбициозных планах и доходах компании, она успешно преодолела кризис, вернувшись к прежним показателям и даже поставив новый рекорд по пассажиропотоку (13,7 млн человек за 2022/23 г.[32]).

Следующий проект – строительство нового аэропорта с пропускной способностью 100 млн человек в год – позволит Ethiopian Airlines продвинуться еще дальше на пути к реализации своего девиза: Bringing Africa Together and Beyond («Соединяя Африку между собой и со всем миром»).



Карта полетов Ethiopian Airlines.

Источник: [https://www.ethiopianairlines.com/images/default-source/default-album/miscellaneous/international\\_route-map.jpg?sfvrsn=802ba803\\_4](https://www.ethiopianairlines.com/images/default-source/default-album/miscellaneous/international_route-map.jpg?sfvrsn=802ba803_4)

# SONANGOL

**\$3 млрд**  
прибыль

**\$18,5 млрд**  
общая стоимость  
активов

**№2**  
по нефтедобыче  
в Африке

**\$7,3 млрд**  
объем продаж

**>12 000**  
сотрудников

**2 млн**  
баррелей в сутки

**«От Кабинды до Кунене – один народ, одна нация!» – провозгласили пришедшие к власти борцы за независимость Анголы, и недаром: именно в Кабинде в начале 1950-х была обнаружена нефть, которая до сих пор в значительной степени является опорой экономики страны.**

Для разработки месторождений управлявшая этой территорией Португалия открыла ANGOL – дочернее предприятие своей нефтяной компании SACOR, из которого после национализации в 1976 г. и появится Sonangol.

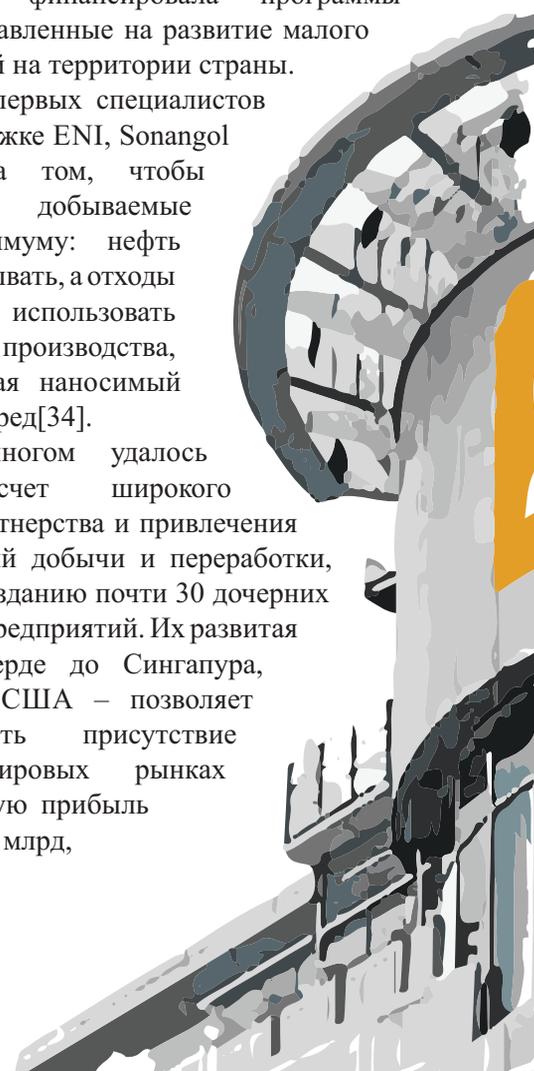
Хотя компания не создавалась с нуля, свои первые самостоятельные шаги она делала в условиях гражданской войны 1975-2002 гг. На нее была возложена задача по обеспечению казны доходами (в том числе посредством займов) и созданию благоприятного инвестиционного климата. В сфере разработки и добычи Sonangol преимущественно использовала режим соглашений о разделе продукции, что позволяло компании (а через нее – государству) максимизировать прибыль во время бума и при этом не скатываться в конфискационную политику в периоды низких цен.

Стремясь обеспечить стратегические интересы нефтегазового сектора, Sonangol придерживалась жестких правил при заключении соглашений с подрядчиками и партнерами с точки зрения операционных издержек и пресекала их попытки получить быструю прибыль в ущерб долгосрочному развитию. В отличие от самого государства, Sonangol никогда не нарушала долговых обязательств, что позволяло ей обеспечивать работу государственных органов за счет своих займов, в качестве гарантийного обеспечения которых

использовалась нефть[33]. Вдобавок за счет нефтяных доходов Sonangol финансировала программы «анголизации», направленные на развитие малого бизнеса и технологий на территории страны.

Обучив своих первых специалистов в Италии при поддержке ENI, Sonangol сосредоточилась на том, чтобы использовать все добываемые ресурсы по максимуму: нефть старались перерабатывать, а отходы от переработки использовать для вторичного производства, тем самым сокращая наносимый окружающей среде вред[34].

Успеха во многом удалось добиться за счет широкого международного партнерства и привлечения новейших технологий добычи и переработки, а также благодаря созданию почти 30 дочерних и аффилированных предприятий. Их развитая сеть – от Кабо-Верде до Сингапура, Великобритании и США – позволяет Sonangol сохранять присутствие на ключевых мировых рынках и получать ежегодную прибыль в размере \$3-4 млрд,



# нефтедобыча и переработка

страна:  
**Ангола**

которая инвестируется в проекты по развитию Анголы. На деньги Sonangol строятся новейшие объекты по нефтепереработке, в том числе и один из крупнейших в Африке НПЗ Лобиту (совместно с китайской CNCEC). Он является важным пунктом в т.н. коридоре Лобиту общей протяженностью 1300 км, который представляет собой маршрут транспортировки стратегических полезных ископаемых до одноименного порта. В последние годы его международная составляющая, связанная преимущественно с вывозом из ДРК и Замбии полезных ископаемых для аккумуляторов для электромобилей в ЕС и США, стала закономерным объектом для критиков неокOLONиализма.

С 2013 г. компания осуществляет также производство СПГ совместно с Chevron, Total Energies, Eni и BP на базе завода в Сою и его экспорт в страны евроатлантического региона.

На протяжении долгого времени Sonangol выполняла ряд функций, которые выходят за рамки деятельности любой компании, даже государственной. Так, до 2019 г. она являлась главным регулятором нефтегазовой отрасли и концессионером, выдающим лицензии на разработку месторождений. Вместе с утратой этого статуса компания лишилась и части активов, которые не имели прямого отношения к энергетике. Около половины из них приватизировали, а к 2026 г. планируется завершить и процесс приватизации самой Sonangol[35].

При всех экономических успехах механизмы работы этого нефтедобывающего гиганта до сих пор остаются непрозрачными, и к управлению финансами компании не раз возникали вопросы. В 2020-х гг. прогремели крупные скандалы, связанные с коррупцией в топ-менеджменте компании, включая ее руководителя Изабель душ Сантуш – дочь бывшего президента страны. В суде удалось доказать причастность к даче взяток таких крупных международных корпораций, как BP и Trafigura. Скептики сомневаются в том, что нынешнему руководству страны удастся «возродить» или «перезапустить» Sonangol, но одно можно сказать точно: компания сыграла ключевую роль в развитии нефтегазовой индустрии страны и всего региона.



#### Здание компании Sonangol.

Источник: [https://esgnews.com/ru/amp/eni-and-sonangol-expand-cooperation-in-decarbonization-and-sustainable-energy-transition-areas/hUKEwiP1-PEwbKGaxW2ExAlHYy\\_Dr0QtKgLegQIDrB&biw=1074&bih=642&dpr=2#vhid=ssLzmngXZr-le9M&vssid=mosaic](https://esgnews.com/ru/amp/eni-and-sonangol-expand-cooperation-in-decarbonization-and-sustainable-energy-transition-areas/hUKEwiP1-PEwbKGaxW2ExAlHYy_Dr0QtKgLegQIDrB&biw=1074&bih=642&dpr=2#vhid=ssLzmngXZr-le9M&vssid=mosaic)



## программы структурной перестройки

# 1980-е

их плюсы

перегибы на местах

**К началу 1980-х большинство африканских экономик подошли в состоянии спада. Усугубляла положение внешняя задолженность, дефицит торгового баланса и фискальный кризис.**

В 1981 г. свет увидел доклад экономиста Эллиота Берга «Ускоренное развитие Африки южнее Сахары: программа действий», где авторы возложили всю ответственность за кризисные явления на африканские власти.

Чтобы вывести Африку из долговой ловушки, международные валютно-финансовые институты разработали альтернативу модернизационному развитию — программы структурной перестройки экономики (structural adjustment programs, SAPs), предусматривавшие введение неolibерального экономического режима. Дискредитировавшая себя модель государственного регулирования должна была уступить место свободному рынку. Структурная перестройка предполагала выравнивание внутриэкономических и внешнеторговых диспропорций за счет следующих мер:

- либерализации торговли,
- девальвации национальных валют,
- отмены государственных субсидий и контроля над ценами,
- приватизации,
- сокращения объема выдаваемых кредитов,
- отмены законодательства о минимальной заработной плате,
- перевода здравоохранения и образования на платную основу.

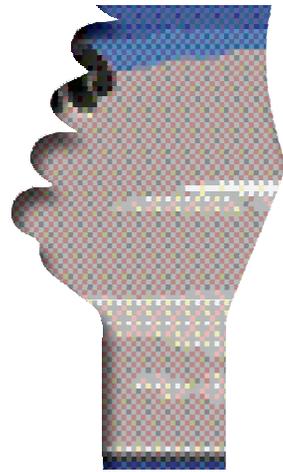
В период с 1980 по 1989 гг. 36 стран Африки к югу от Сахары были вовлечены в 241 программу структурной перестройки. Однако за исключением Ганы, где наблюдался экономический рост в первые годы SAPs, во время которых был сокращен дефицит продовольствия, восстановлено производство в сельскохозяйственном и индустриальном секторе, они имели во многом губительные последствия. Даже в самой Гане, которую позиционировали как витрину эффективности

реформ, к началу 1990-х гг. экономический рост замедлился. Либерализация торговли какао, которую рекомендовала сама программа, привела к сокращению производства, поскольку импортировать его стало гораздо дешевле. Общий долг Ганы вырос с \$1,4 млрд в 1980 г. до \$5,8 млрд в 1995 г., а внешний долг увеличился с 31,6% до 95% от ВВП.

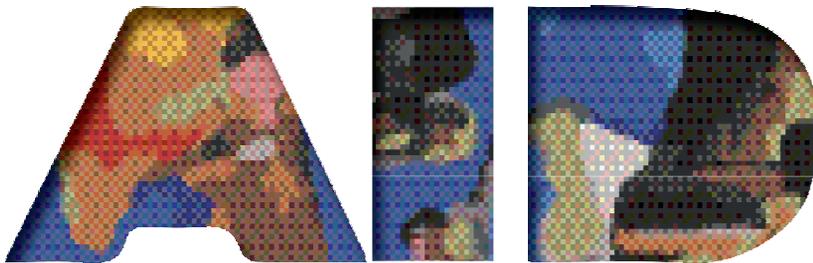
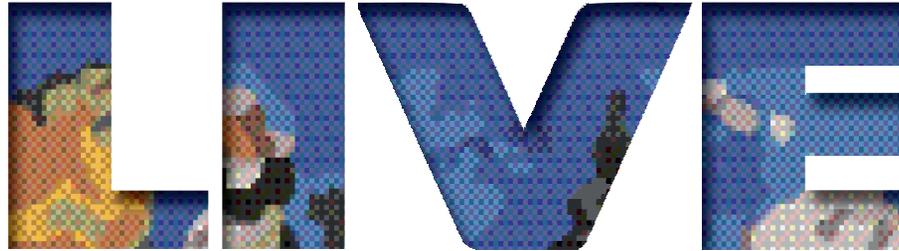
В 1980-е гг. на фоне сохранившейся тенденции к росту цен на нефть и высоких процентных ставок экспортная продукция африканских стран начала дешеветь, а промышленно развитые страны перешли на субсидии своих экспортоориентированных отраслей и иные формы протекционистской торговой политики. Вопреки ожиданиям, успехи аграрных реформ предыдущего десятилетия оказались скромными, отчасти из-за нестабильности международного рынка и волатильности цен на сырье. Кроме того, преобладание горнодобывающего сектора как основного источника иностранной валюты во многих странах способствовало выводу инвестиций из сельскохозяйственного сектора. Оно также подпитывало войны за ресурсы по всему континенту, которые, в свою очередь, вели к росту военных расходов и усугубляли дефицит бюджета. Катализатором многих из этих конфликтов стали противоречия холодной войны.

За 10 лет реформ роль государства в Африке значительно сократилась, рыночные силы одержали победу, но пиррову. Со снятием валютных ограничений открылся путь для обильного импорта иностранных товаров. Отсюда — упадок местной текстильной промышленности во многих африканских странах, частично замененной китайскими подделками. В фокусе программ МВФ и ВБ оказалось погашение долгов и экспорт дешевого сырья на Глобальный Север, но экономический рост они не обеспечили. Инвестиции





в производство сократились, доходы 43% африканского населения опустились ниже черты бедности – \$2 в день[36]. Вопреки ожиданиям, 1980-е оказались не лучшим временем для активности африканского капитала.



Источник: <https://tclnigeriaid.com/?w=live-aid-ff-yZXy8Nf1/wp-admin/setup-config.php>



**Live Aid** — международный благотворительный музыкальный фестиваль, состоявшийся 13 июля 1985 г. Мероприятие было организовано британскими музыкантами Бобом Гелдофом и Миджем Юром, с целью сбора средств для помощи пострадавшим от страшного голода в Эфиопии 1984-1985 гг.

В СССР был организован телемост из студии «Останкино» с выступлением группы «Автограф» и вступительным словом Владимира Познера.



# BAKHRESA

**>\$100 млн**  
выручка

**30**  
дочерних компаний

**28**  
сфер деятельности

**>\$800 млн**  
оборот

**>8 000**  
сотрудников

**9**  
стран присутствия

**Трудно представить себе танзанийскую индустрию, в которой так или иначе не участвовала бы корпорация Bakhresa.**

Еда, напитки, футбольный клуб, телеканал, платежная система, транспортные контейнеры и небольшие самолеты, и даже отель – на всем этом красуется логотип ее флагманской торговой марки, Azam. Спустя 50 лет после ее основания в полусоциалистической Танзании Bakhresa создала целую экосистему в мире африканского бизнеса.

Скромная пекарня Azam Bakeries Company Limited, которую в 1975 г. создал Саид Салим Бахреса, стала отправной точкой для Bakhresa Group. Менее чем через десять лет появилась Said Salim Bakhresa & Company Limited – компания, которая специализируется уже не на готовой хлебной продукции, а на помоле зерна и его транспортировке. Она и становится локомотивом дальнейшего развития: уже в 1996 г. Bakhresa открывает мукомольное предприятие в Уганде, а в 2000-х – поочередно в Мали, Мозамбике, Руанде, Бурунди и ЮАР.

Официально зарегистрировав в конце 1990-х торговую марку Azam, компания основательно занялась сферой продуктов питания, и вскоре бренд стал узнаваемым и популярным не только по всей Танзании, но и за ее пределами. Руководство Bakhresa – сам Саид Салим Бахреса и его сыновья, ведь это хоть и гигантский, но по-прежнему семейный бизнес – объясняет успех продукции Azam тем, что им удалось добиться правильного сочетания цены и качества с учетом высокого спроса на товары народного потребления с одной стороны и низкой покупательской способности населения – с другой[37]. Именно производство большого количества продукции по невысоким

ценам позволило Bakhresa опередить большинство конкурентов уже в 1990-х.

Развиваясь в сфере сельского хозяйства и связанных с ним аспектов логистики, Bakhresa увидела для себя новые возможности в несмежных отраслях. В 2004 г. компания создала ФК Azam, который был призван открыть для танзанийцев дорогу в профессиональный футбол – самый популярный вид спорта в стране. Затем, спустя почти десять лет, появилась медиакомпания Azam Media Limited со своим телеканалом, а затем – платежная онлайн-система Azam-Pay Tanzania. Она позволяет пользователям осуществлять денежные переводы, совершать коммунальные платежи и пополнять счет мобильного телефона.

С конца 2010-х Bakhresa также пробует свои силы в индустрии туризма и развлечений: в ее арсенале уже есть спортивный и развлекательный комплекс Azam Watersports & Marina, а также пятизвездочный отель Hotel Verde Zanzibar – самый «зеленый» на острове.

По состоянию на 2024 г. Bakhresa – агроиндустриальный конгломерат с оборотом более \$800 млн[38], в составе которого 30 дочерних предприятий, ведущих свою деятельность в 9 странах Южной и Восточной Африки. Компания по-прежнему инвестирует в разнообразные сельскохозяйственные проекты: например, налаживает собственное производство сахара, чтобы





## апк и контейнерные перевозки

страна:  
**Танзания**

# BG

снизить зависимость страны от импорта и стать в будущем его нетто-экспортером – и продолжает развиваться в других направлениях. Положение Bakhresa в сфере транспортировки зерна в Восточную Африку уникально: ей принадлежат крупнейшие зерновые терминалы в порту Дар-эс-Салама, который является одним из приоритетных логистических хабов для региона. Благодаря экономии за счет эффекта масштаба итоговая цена зерна для Bakhresa

оказывается ниже на 30-40% по сравнению с более мелкими поставщиками.

«При поддержке государства и при наличии таких увлеченных людей, как мы, и таких брендов, как Azam, у нас – у Африки и Танзании – есть все шансы снизить уровень бедности и повысить уровень жизни», – считают в Bakhresa[39].

Продукция группы компаний Bakhresa.

Источник: <https://vimeo.com/280301529w=1074&bih=642&d-pr=2#vhid=ssLzmngXZrle9M&vssid=mosaic>



# DANGOTE

**>\$1 млрд**  
выручка

**15**  
дочерних компаний

**№1**  
по производству  
цемента в Африке

**20%**  
от стоимости  
всех акций на бирже  
составляют  
акции компании

**>30 000**  
сотрудников

**10+**  
стран-партнеров

**Основатель и владелец нигерийской Dangote Industries Алико Данготе убежден, что идеально подходящего момента для инвестиций попросту не существует[40]. Из его уст это звучит как лукавство: кто, как не самый богатый человек в Африке, наверняка интуитивно знает все про правильные моменты?**

Dangote появилась в 1981 г. и изначально была, как и многие другие африканские компании того времени, лишь трейдером, ввозившим в страну цемент и другие товары, такие как рис, сахар, мука и соль. В 1990-х гг. было принято стратегическое решение уходить от импорта в сторону создания собственных мощностей: первым стал цементный

завод, а затем к нему добавились текстильные фабрики, солеварение, производство муки, сахара и томатной пасты. Со временем компания и дальше расширила свою деятельность, в том числе за счет активного участия в приватизации.

В XXI веке Dangote сохраняет лидерство по производству цемента и клинкера в регионе и на континенте в первую очередь в связи с обилием в южных районах Нигерии известняка, запасов которого почти нет в других соседних государствах. В настоящий момент компания поставила перед собой задачу по наращиванию экспорта в Камерун, ДРК, Того, Малави и другие страны Западной и Центральной Африки. Выстраивание морских и наземных маршрутов позволит снизить зависимость от дорогостоящего импорта стройматериалов из Европы и Азии, предоставив африканским странам доступную альтернативу.

Помимо своего традиционного профиля, компания занимается также строительством инфраструктурных объектов и недвижимости, выращиванием риса и томатов, добычей полезных ископаемых, переработкой нефти и производством



**Dangote и решение проблемы безработицы в Африке.**  
Источник: <https://dangotecement.com/wp-content/uploads/2021/04/Economic-Pillar.pdf>

# Стройматериалы и нефтепереработка

страна:  
Нигерия

нефтехимической продукции, наземной и морской логистикой, а в перспективе планирует построить ТЭС в Лагосе для обеспечения собственных производственных мощностей.

В начале 2024 г. заработал крупнейший в Африке и шестой в общемировом разрезе нефтеперерабатывающий завод Dangote Oil Refinery. Строительство НПЗ, который входит в нефтеперерабатывающий и нефтехимический комплекс в свободной зоне Лекки, в 80 км от столицы, затянулось на 10 лет из-за технических сложностей и потребовало значительно больших вложений, чем предполагалось. На данном этапе НПЗ еще даже не выведен на полную мощность[41], однако ожидается, что он позволит Нигерии самой удовлетворять свои потребности в нефтепродуктах, а также в перспективе превратиться в их экспортера.

Новый НПЗ может коренным образом изменить структуру поставок нефтепродуктов из Европы в Африку, объемы которых оцениваются в \$17 млрд ежегодно[42]. Первые положительные эффекты для экономики Нигерии не заставили себя ждать: начало продаж дизельного топлива Dangote помогло укрепить курс национальной валюты – найры к доллару[43].

Среди проектов Алико Данготе есть и прицельно социальные: созданная в 1994 г. Aliko Dangote Foundation (ADF) на данный момент является крупнейшим частным благотворительным фондом в субсахарской Африке. Одним из основных направлений деятельности ADF является борьба с полиомиелитом и голодом, ведь «каждый человек, независимо от материального положения, достоин того, чтобы преуспеть в жизни»[44].



Структура группы компаний Dangote.

Источник: <https://dangote.com/our-business/petrochemicals/our-business>



# 1990-е

конфликты  
и стагнация

конец апартеида

рост вопреки

**Провозглашение нового миропорядка на заседании Генассамблеи в 1974 г. оказалось блестящей идеей, однако не особенно плодотворной.**

Спад экономики продолжился вплоть до середины 1990-х гг. К середине последнего десятилетия XX века он составил –1,5%[45].

В начале 1990-х в мире произошел ряд событий, которые имели прямые последствия для африканской экономики. В первую очередь речь идет о демонтаже социалистического блока, который отвлек внимание традиционных партнеров по развитию до такой степени, что финансовые потоки ресурсов в Африку значительно сократились[46]. В 1992 г. было подсчитано, что от стран-доноров требовалось как минимум \$30 млрд чистой официальной помощи развитию (ОПР), с ежегодным ростом на 4%. Вместо этого объемы помощи Африке упали с \$28,6 млрд в 1990 г. до \$16,4 млрд в 2000 г., т.е. на 43%. Конфликт в Сомали в 1992 г., геноцид в Руанде в 1994 г. и в Бурунди в 1993 г., две конголезские войны (1996-1997 гг. и 1998-2003 гг.) остались фактически вне поля зрения международного сообщества, слишком озабоченного политическими переменами в Европе.

Во-вторых, процесс деколонизации в Африке, начатый в 1960 г., вступил в свою финальную стадию. В 1994 г. был окончательно ликвидирован режим апартеида. ЮАР, которая к тому моменту имела уже развитую экономику, освободилась от санкций и включилась в общеафриканскую и мировую систему разделения труда. **Характерной приметой времени стало появление новых южноафриканских компаний и экспансия тех, кто уже закрепился на рынке. Процесс охватил и новых чернокожих предпринимателей благодаря политике ВЕЕ (black economic empowerment), инициированной в том же 1994 г. и наделяющей преференциями и привилегиями ранее дискриминируемое большинство, в том числе в сфере бизнеса.**

Страны Северной Африки не так сильно потрясли большие геополитические перипетии,

как другие регионы. Однако в них начинает нарастать динамика внутренних процессов, которые определяют облик региона в следующем десятилетии. Речь идет о возникновении и развитии социально-политических движений, предвещающих арабскую весну.

Критерии ВЕЕ	Баллы за вовлечение в бизнес исторически дискриминируемых групп	
	малые предприятия	крупные предприятия
Структура собственности	20	20
Состав руководства	25	20
Развитие навыков сотрудников	30	25
Развитие предприятий и поставщиков	30	50
Вклад в социально-экономическое развитие	15	5

В экономическом смысле 1990-е оказались неоднозначными для региона. Несмотря на свою, казалось бы, крайне комфортную позицию, страны попали в двойную зависимость. Первая – от экспорта полезных ископаемых: углеводороды для Ливии и Алжира, фосфаты для Марокко, нефть и фосфаты для Туниса. В Алжире нефть составляла 97% всего экспорта; в Ливии – почти 100%. Вторая – от процентных ставок, установленных западными финансовыми институтами: пропорция задолженности стран региона к ВВП в некоторых случаях превышала 90%. Ключевым компонентом валютных поступлений в этот период стали денежные переводы трудовых мигрантов: так, в 1990-х гг. в Европе проживало около миллиона марокканцев, две трети из них – во Франции. В середине 1980-х гг. их денежные переводы составляли более 50% стоимости общего товарного экспорта страны[47].

В этих условиях было принято решение о реиндустриализации и рекаливровке структуры

внутреннего производства с ориентацией на экспорт, с акцентом на интеграцию в глобальные цепочки создания стоимости. Например, долгое время регион был площадкой для аутсорсинга кабельных производств из ФРГ[48]. В наши дни наблюдается обратный процесс: немецкие производители электроники возвращают сборочное производство в Европу. Похожие тренды коснулись сегодня и гигантов фармацевтики и пищевой промышленности. Поэтому африканские компании, уже в 1990-е освоившие технологии полного цикла, в 2020-е станут опорой для развития местной экономики даже на фоне исхода ТНК.

По итогам десятилетия бедность охватила на 80 млн больше африканцев, чем в начале[49]. Совокупные показатели региона упали в том числе на фоне форс-мажорных событий 1998 г., включая снижение мировых цен на ряд сырьевых товаров, усугубление погодных экстремумов и последствия международного финансового кризиса. Подорвали экономическую активность и вооруженные конфликты, в том числе в ДРК[50]. На протяжении большей части десятилетия средний экономический рост в Африке составлял не более 3%.

И все же, несмотря на общий депрессивный фон, начали проявляться и позитивные тренды. В течение 1990-х гг. были существенно либерализованы нормы и правила для инвесторов. Почти все государства континента пересмотрели национальное законодательство, регулирующее ПИИ[51]. Медленно, но начал все же расти объем внутренних инвестиций. В 1990-х гг. волна приватизации захлестнула и те индустрии, которые раньше считались неприкосновенными для частного сектора. И даже если в ряде государств она была половинчатой, в целом ее результаты можно оценить как успешные. После приватизации эффективность работы предприятий повысилась, а кроме того, выросло и благосостояние сотрудников бывших госкомпаний[52].

Вплоть до середины 1980-х гг. в большинстве отраслей, включая телекоммуникационную, доминировали государственные монополии, которые предоставляли услуги крайне низкого качества. Доля пользователей телефонной связи

составляла всего 14 на 1000 африканцев – гораздо ниже среднемирового уровня. Экономисты начали все чаще говорить о leapfrogging – переходе от примитивных технологий сразу к инновационным, минуя промежуточные стадии. Сначала такой подход апробировала Юго-Восточная Азия, а за ней – и Африка. В африканском случае вперед вырвалась беспроводная и мобильная связь, обогнав по количеству абонентов стационарные сети – гораздо более затратные с точки зрения инфраструктуры: во многих районах проложить стандартные кабели не позволяет ландшафт и отсутствие дорог. Среднегодовые темпы роста сотовой связи увеличились с 60% в середине 1990-х гг. до более 100% в 2000 г. В 1990-х гг. в Африку пришел и Интернет. По мере нарастания урбанизационных процессов к нему подключалось все больше городских жителей.

1990-е подготовили почву для подъема африканского самосознания. «Африканским проблемам – африканские решения», – написал ганский экономист Джордж Эйтти после неудачной попытки США урегулировать кризис в Сомали в 1992 г. Разочаровавшись в помощи со стороны западного мира, африканские страны начали осознавать, что отвечать за повестку развития континента должны они сами. Этот лозунг был позже подхвачен Африканским союзом, в 2002 г. пришедшим на смену Организации африканского единства.

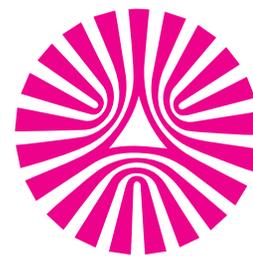
В 1990-1997 гг. удвоились инвестиции в горнодобывающую промышленность. Хотя значительная часть вложений пришлась на западный капитал – мировые СМИ не без цинизма называли этот феномен «глобализацией горнодобычи» – отдельные африканские фирмы, например, Katanga Mining в ДРК[53], Gold Fields в ЮАР нашли возможность легализовать свою деятельность в новых условиях и/или укрепить позиции на рынке. В 1999 г. мир вступил в новый сырьевой суперцикл – и это давало надежду на то, что солнце удачи и благополучия вновь взойдет над континентом.

### Число наземных линий связи, млн., 1994 г.



Источник: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/6560/1/4.pdf.pdf>, с. 4

# NASPERS



**\$7,57 млрд**  
прибыль

**2 млрд**  
клиентов

**\$30 млрд**  
вложено в 160  
компаний

**\$35,64 млрд**  
рыночная стоимость  
компаний

**>100**  
стран присутствия

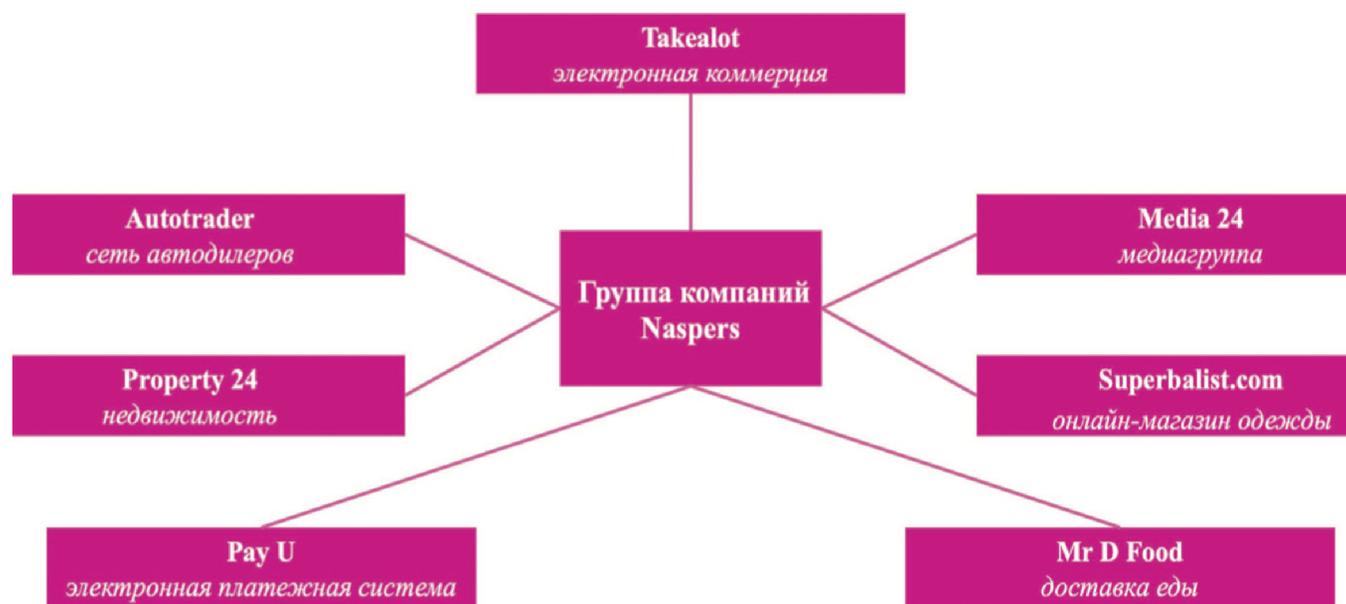
**>27 000**  
сотрудников

С точки зрения громкой, но неоднозначной репутации с южноафриканской Naspers на континенте мало кто может сравниться. Впрочем, и в бизнесе конкурентов у этого глобального технологического инвестора тоже не так много.

Умение адаптироваться к потрясениям помогает некогда убыточному издательскому дому, существовавшему на деньги основателей, оставаться на плаву вот уже сто с лишним лет.

Nasionale Pers (в переводе с африкаанс – «национальная пресса») появился в 1915 г. как инструмент мягкой силы: сначала его

использовали для противодействия британскому влиянию, а затем как проводника политики апартеида. Тесные связи с белым режимом предопределили вектор развития компании на долгие годы вперед. В судьбоносном 1994 г. медиагруппа официально сменила название на Naspers и зарегистрировалась на Йоханнесбургской фондовой бирже.



Структура Naspers.

Источник: <https://www.naspers.com/south-african-businesses>

# Масс-медиа

страна:  
**ЮАР**

Тогда в портфель компании вошел и M-Net (ныне Multichoice – успешный сервис платного телевидения в странах Африки к югу от Сахары), а также интернет-провайдер M-Web Holdings в 1997 г. Три года спустя был создан Educor Holdings Limited, который на сегодняшний день является крупнейшим частным провайдером образовательных услуг в Африке южнее Сахары.

В новом веке Naspers решила выйти на азиатский рынок и в 2001 г. приобрела 46,5% акций китайской компании Tencent за \$32 млн[54]. В итоге эта рискованная инвестиция обернулась одной из самых прибыльных сделок за всю историю крупного бизнеса: к 2018 г. Tencent превратился в успешный конгломерат, чья рыночная стоимость оценивается в \$540 млрд[55].

Не все бизнес-авантюры Naspers оказывались столь успешными, но компания училась на своих ошибках и вскоре сосредоточилась на активно развивающихся рынках, с упором на сферу e-commerce в Бразилии, Индии и России и «гиперлокализацию» услуг. На каждом зарубежном рынке компания старается привлекать преимущественно местный персонал, старательно изучает аудиторию и адаптирует контент с учетом ее запросов, а в отдельных случаях вступает в партнерство с местными платформами, которые уже пользуются популярностью.

В конце 2010-х гг. корпорация начала активно вкладываться в технологические стартапы, опередив других крупных игроков, которые не спешили осваивать это инвестиционное направление. Среди прочих, выбор Naspers пал на Food Supply Network, объединяющую дистрибьюторов и потребителей продуктов питания в ЮАР, Намибии, Замбии, а также бесплатную образовательную онлайн-платформу The Student Hub. Особый интерес у компании вызывали ИТ-стартапы, причем в тех африканских странах, где эта отрасль только набирала обороты – например, южноафриканская агротех-компания Aerobotics (о ней подробнее см. стр.56).

Активная стратегия инвестирования принесла свои плоды, помогая компании диверсифицировать свой портфель инвестиций. В 2019 г. для размещения своих международных интернет-активов Naspers создала Prosus, которая после IPO стала одной из крупнейших по капитализации интернет-

компаний в Европе. Сейчас Naspers занимает 511 строчку в рейтинге Forbes Global 2000 с показателями прибыли в \$7,57 млрд и рыночной стоимостью в \$35,64 млрд[56]. В родной Южной Африке корпорация владеет целым рядом компаний во множестве секторов, от доставки еды (Mr D Food) до торговли запчастями (AutoTrader) и недвижимостью (Property24), чей профиль предполагает высокий уровень цифровизации.

Превращаясь в глобального игрока на рынке интернет-решений, Naspers вместе с тем стремилась реабилитироваться в глазах соотечественников, и во многом ей это удалось. В 2019 г. она запустила проект Naspers Labs, призванный обучить южноафриканцев всех цветов кожи цифровым навыкам и таким образом открыть для них карьерные возможности в ИТ-секторе, а также поддержать соответствующие МСП во главе с молодыми руководителями. В 2023 г. компания подтвердила свою приверженность трем ключевым стратегическим целям: 1) обеспечить органический рост в четырех ключевых направлениях бизнеса и на рынках Китая, Индии, ЮВА и Бразилии, 2) расширять локальные экосистемы и 3) менять жизнь общества к лучшему.



Офис Media24.

Источник: <https://www.marklives.com/2014/12/new-look-media24-naspers-centre-renamed/>

# ELSEWEDY ELECTRIC

**\$1,2 млрд**  
рыночная стоимость  
компании

**\$3,7 млрд**  
общая стоимость  
активов

**\$168 млн**  
чистая прибыль

**\$3 млрд**  
объем продаж

**>19 000**  
сотрудников

**110**  
стран экспорта

**От небольшого семейного бизнеса до первой пятерки крупнейших компаний в своей стране по версии Forbes – путь длиной в 85 лет.**

По крайней мере, именно об этом говорит опыт египетской Elsewedy Electric, основанной семьей Элсведи (арабское произношение – Эссавиди) в далеком 1938 г. Фирма, начинавшая с торговли электротоварами, со временем превратилась в огромный конгломерат, который внес значительный вклад в развитие электроэнергетики в Африке.

Elsewedy Electric первой в Египте стала импортировать и продавать электрокабели иностранного производства. Однако основная ее заслуга – разработка полного цикла производства электрооборудования, что в дальнейшем позволило ей выйти на другие африканские и ближневосточные рынки, а также реализовывать

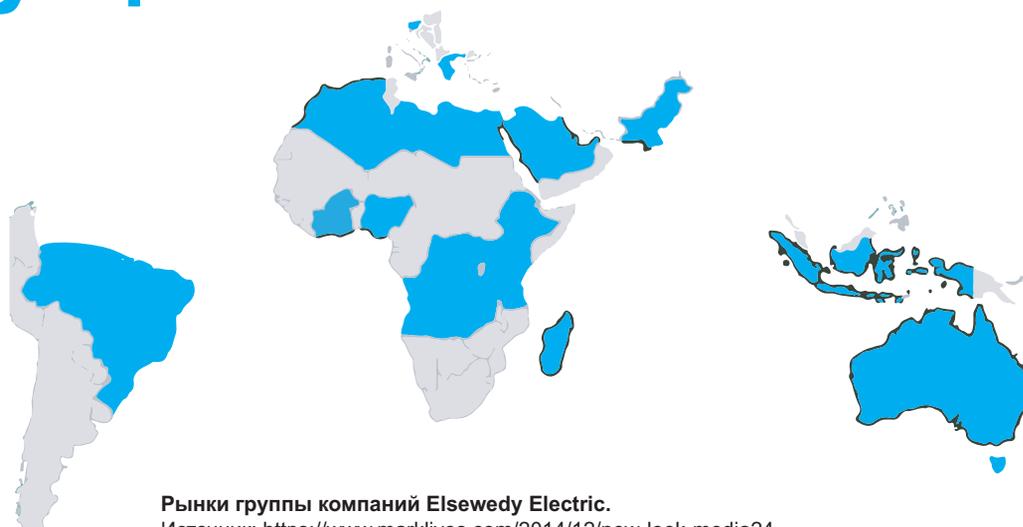
## Показатели роста Elsewedy Electric, %



Источник: <https://www.globaldata.com/company-profile/EL-Sewedy-Electric-Co/>

# кабельная продукция

страна:  
Египет



Рынки группы компаний Elsewedy Electric.

Источник: <https://www.marklives.com/2014/12/new-look-media24-naspers-centre-renamed/>

крупные проекты «под ключ». Начало этому было положено в 1984 г. с открытием первого в стране завода по производству кабелей. Еще через десять лет в структуре Elsewedy были созданы дочерние компании, специализирующиеся на силовых кабелях и ПВХ-материалах (Egytech и Sedplast соответственно), а в 1997 г. она совершила настоящий рывок, организовав автономное производство электрокабелей и комплектующих на территории Египта.

К середине 2000-х компания уже производила стекловолокно, медную проволоку и заготовки к ней, а также соединительные и концевые кабельные муфты. Вместе с расширением производственных мощностей и направлений расширялась и география: в 2006 г. появляется Elsewedy Electric Ghana, призванная обеспечить дорожное освещение в Гане, годом позже компания выходит на рынки Алжира и Замбии, позже – Анголы и Танзании и начинает сотрудничать с неафриканскими партнерами.

Активный рост сопровождается не только учреждением дочерних компаний, но и приобретением контрольных пакетов акций других предприятий или же предприятий целиком. Так, за последние пять лет Elsewedy Electric купила греческую RF Energy, несколько компаний в Индонезии и Пакистане, а также хорватскую Holosys, разрабатывающую IoT-технологии. Еще в 2010 г. она добавила в свой портфель SIAG, которая специализировалась на выпуске комплектующих для ветрогенераторов,

однако на этом этапе прибыльность этого сегмента остается минимальной (менее 1% по данным на конец 2023 г.[55]). Однако в свете декларируемой правительством Египта цели по генерации 42% всей электроэнергии из возобновляемых источников можно ожидать, что спрос на подобное оборудование будет возрастать.

В последние годы, невзирая на пандемию, Elsewedy Electric демонстрирует впечатляющий рост[58]: только в четвертом квартале прибыль компании составила 8516 млн египетских фунтов (\$180 млн), т.е. на 68% больше, чем годом ранее. Большой акцент компания делает на восточноафриканском рынке: в частности, в 2023 г. запустила проект по возведению на территории Танзании индустриального парка на 200 заводов, производящих ключевую для страны продукцию. С 2020 г. совместно с соотечественниками из Arab Contractors (подробнее см. стр.10) участвует в строительстве ГЭС Ньерере.

Создавая взаимодополняющие производства в Африке и по всему миру, Elsewedy Electric воспитывает будущие кадры для собственных потребностей: в 2011 г. компания учредила Elsewedy Technical Academy – вуз, где сейчас можно получить не только инженерное, но и гуманитарное образование. С 2018 г. в рамках группы компаний работает собственное научно-исследовательское подразделение, которое активно привлекает молодежь, заинтересованную в самореализации в области прикладных разработок.

# ESONET

**>\$38 млрд**

объем мобильных платежей с 2009

**23**

страны присутствия

**>100 млн**

клиентов

**>\$1,3 млрд**

вложено в развитие инфраструктуры

**>100 000**

рабочих мест создано

**>60 000 км**

оптоволоконна проложено в Африке

## Развитие африканского телекома в 1990-х гг. очевидным образом требовало государственной поддержки.

И в то время как в некоторых странах предприниматели могли на нее рассчитывать, в родном Зимбабве Страйв Масиива столкнулся с противодействием со стороны властей: для получения соответствующей лицензии ему пришлось несколько лет отстаивать свою инициативу в нескольких судебных инстанциях, включая Верховный суд[59]. Однако это его не отпугнуло.

В 1998 г., получив наконец лицензию[60], Масиива запустил Econet Wireless – оператора мобильной связи. К десятилетнему юбилею число клиентов Econet выросло в 20 раз – с 32 тыс. до 650 тыс.[61], а компания приобрела

опыт в разработке системы мобильных платежей. Впервые такая система была предложена Масиивой в 2005 г. для осуществления денежных переводов беженцам через неправительственные организации после войны в Бурунди[62].

В 2011 г. на основе этого опыта – и на фоне гиперинфляции и тяжелейшего экономического кризиса в Зимбабве – Econet разработала платформу безналичных расчетов EcoCash. Для страны, где банкам население не доверяло, при этом самым маленьким номиналом в обращении был \$1, с которого невозможно было получить сдачу, EcoCash оказалась оптимальным решением. Сервис позволил



### Econet. Карта присутствия.

- Ботсвана
- Бурунди
- Гамбия
- Гана
- ДРК
- Египет
- Замбия
- Зимбабве
- Кения
- Лесото
- Либерия
- Маврикий
- Малави
- Намибия
- Нигерия
- Руанда
- Судан
- Сьерра-Леоне
- Танзания
- Уганда
- Эсватини
- Эфиопия
- ЮАР
- Южный Судан

Источник: <https://www.econetafrica.com/about-econet>

# ТЕЛЕКОМ

страна:  
**Зимбабве**

пользователям переводить средства на любой аккаунт EcoCash, в том числе за пределами Зимбабве, хранить небольшие накопления (от \$1), а позже и получать микрозаймы[63].

По состоянию на 2023 г. сервисом пользуются 8 млн человек[64], и линейка услуг постоянно расширяется: например, теперь владельцы кошелька EcoCash в долларах могут напрямую переводить средства на свой банковский счет в иностранной валюте, а также оплачивать покупки в крупных сетевых магазинах и супермаркетах.

В 2021 г. Econet создала консорциум Cassava Technologies по цифровым услугам и строительству цифровой инфраструктуры Econet, включая оптоволоконные широкополосные сети, центры хранения и обработки данных, проекты в сфере ВИЭ, облачных технологий, кибербезопасности и финтеха. Одна из декларируемых целей компании – создать цифровую инфраструктуру по всей Африке для всех без исключения африканцев.

В целом в деятельности и обозначенной миссии Econet, ныне представленной на 23 африканских рынках, четко прослеживается христианская философия ее основателя. Еще в 1990-х Страйв

Масиива с женой учредили Higherlife Foundation, а позже Delta Philanthropies, которые помогают детям-сиротам и детям из бедных семей получить доступ к образованию, предоставляя стипендии, работают над развитием общественного здравоохранения, поддерживают инициативы по защите и расширению прав и возможностей девочек, занимаются наставничеством для молодежи и преобразованием сельских районов.

В 2014 г. Масиива откликнулся на просьбу Африканского союза о помощи в борьбе со вспышкой лихорадки Эбола и привлек к этому еще ряд корпораций – вместе они смогли отправить 850 врачей и медсестер в затронутые эпидемией регионы и организовать пожертвования через SMS-сообщения[65]. «Мы проводим большую часть жизни на работе, так как же разделить моральные ценности, права человека и бизнес? Если у вас просят помощи, которую вы в силах оказать, то помогайте», считает Масиива[66].

#### Роутер компании Econet

Источник: <https://www.techzim.co.zw/2021/05/study-finds-that-econet-has-the-fastest-internet-speeds-in-zim/>.





# MTN



**>\$16,9 млрд**  
прибыль

**>295 млн**  
пользователей

**№1**  
по финансовой стоимости  
бренд в Африке

**92%**  
территории стран  
присутствия покрыто  
сотовой и интернет-связью

**>19 000**  
сотрудников

**18**  
стран присутствия в Африке

**Южноафриканская MTN, изначально носившая название M-Cell – одна из тех компаний, которым не пришлось восстанавливать репутацию после окончания апартеида: ведь она появилась только в 1994 г. В то время правительство ЮАР работало над либерализацией сферы телекоммуникаций и созданием конкурентного рынка.**

Получив лицензию и поддержку от государства, M-Cell начала свою деятельность в условиях, когда в стране было 4 млн стационарных телефонов, и всего 1% чернокожего населения имел к ним доступ. На волне популярности GSM-сетей компания быстро начала предлагать новые для Африки решения, такие как, например, бесплатные звонки в службы спасения и опция PayAsYouGo (поминутная тарификация, в отличие от неудобной и дорогостоящей для африканцев предоплаты) для клиентов без банковских карт и счетов, и почти сразу занялась выходом на другие африканские рынки. Уже в 1998 г. M-Cell получила лицензии на оказание услуг в Уганде и Руанде и создала подразделение MTN International.

Знаковым шагом для компании, которая в начале века сменила название на MTN Group и вышла на Йоханнесбургскую фондовую биржу, стало приобретение в 2006 г. ливанского оператора Investcom, работавшего в восьми странах Африки и Ближнего Востока[67]. К тому моменту MTN уже являлась крупнейшим мобильным оператором в Африке как по объему прибыли, так и по количеству абонентов[68] – и сохраняет эти позиции, предоставляя услуги связи 295 млн человек более чем в 20 странах Африки и Ближнего Востока[69].



# ТЕЛЕКОМ

страна:  
**ЮАР**

Больших результатов в Африке компания добилась с помощью в том числе нетривиальных решений: например, для стабильной подачи энергии и работы связи в Нигерии MTN построила генераторы в каждую из своих более чем 5 тыс. вышек в стране. Генераторы работают на дизельном топливе, которое подвозят грузовики, и позволяют обеспечивать более качественное обслуживание, благодаря чему у мобильного оператора появился 31 млн новых абонентов, а стоимость бизнеса в стране выросла до \$4,5 млрд. Несмотря на дополнительные затраты, маржа MTN в Нигерии, как правило, превышает 50%[70].

Как и любая телекоммуникационная компания в эпоху триумфального шествия интернета по планете, MTN не осталась в стороне и не ограничила свою деятельность мобильной связью. В конце 2012 г. компания объявила о партнерстве с Afrihost для предоставления услуг широкополосного доступа с DSL-модемом в Африке[71], а в 2015 г. приобрела мультимедиа-компанию Smart Village и начала проводить оптоволоконный интернет[72].

Основными рынками для MTN по-прежнему остаются африканские: ЮАР, Нигерия, Уганда,

Гана и Кот-д'Ивуар, где ее доля рынка составляет от 37% до 61%. Решая актуальные проблемы континента уже на протяжении 30 лет, MTN остается в авангарде продвижения цифровых технологий. В последние несколько лет активно развивающимся направлением стал финтех: в феврале 2021 г. MTN Group и Mastercard объявили о стратегическом партнерстве в сфере осуществления безопасных электронных платежей по всему миру для клиентской базы в 16 африканских странах[73]. Это партнерство продолжает расширяться: в феврале 2024 г. Mastercard и MTN Group Fintech подписали еще одно соглашение, которое должно облегчить ведение коммерческой деятельности МСП через цифровизацию и способствовать включению в глобальные финансовые потоки жителей континента, где около половины населения пользуется мобильными кошельками, а 90% транзакций осуществляется с помощью наличных[74].

#### Магазин компании MTN.

Источник: <https://afrique.la Tribune.fr/afrique-de-l-ouest/nigeria/2018-08-30/telecoms-le-nigeria-exige-un-remboursement-de-8-1-milliards-de-dollars-a-mtn-et-ses-banquiers-788858.html>



# CEVITAL Y

**\$4 млрд**  
товарооборот

**\$14,55 млрд**  
рыночная стоимость  
компании

**№1**  
предприятие АПК  
Алжира

**30%**  
среднегодовой рост

**>18 000**  
сотрудников

**10**  
видов специализации

**Основанная в 1971 г. Cevital Group держит в Алжире пальму первенства как одна из первых появившихся в стране частных компаний – и как крупнейшая из них.**

Свой предпринимательский путь основатель компании Иссад Ребраб начал совсем в другой сфере: сначала открыл бухгалтерскую фирму, один из клиентов которой впоследствии убедил его инвестировать в производство металлоконструкций – и стал владельцем доли в Socomeg. В 1975 г. появляется его собственная компания по производству простых металлоконструкций Profilor, а в течение следующих десяти лет – еще череда компаний, которые Ребраб основывает или приобретает, расширяя свой бизнес[75].

В 1988 г. Ребраб переключается на сталелитейное производство: его новая компания Metal Sider должна была удовлетворить спрос на различного вида металлопрофили для промышленных целей.



Продукция группы Cevital.

Источник: <https://fibladi.com/news/fr/cevital-agro-industrie-obtient-le-prix-algerien-de-la-qualite-2022/>

Позже ее портфель был диверсифицирован за счет динамично развивавшихся компаний: в 1991 г. Ребраб приобрел алжирские активы IBM и создал ежедневную газету Liberté[76].

Дальнейшее развитие бизнеса Ребраба серьезно затормозила гражданская война 1992-2002 гг.: в ее разгар, в 1995 г., террористы уничтожили три принадлежащих ему завода, а сам предприниматель, потерпев немалые убытки, временно переехал жить во Францию[77]. Вернувшись, он принялся восстанавливать бизнес-процессы и инвестировал в пищевую промышленность: в 1998 г. появилась сама Cevital, которая за десять лет превратится в отраслевого лидера. Вскоре группа компаний пополнилась еще несколькими, призванными облегчить сбыт продукции и логистику.

В 2010-х Cevital нацелилась на расширение – но не в Африке, а в Европе: практически одна за другой были приобретены испанский завод алюминиевого проката Alas, французская деревообрабатывающая компания Оххо, французская фирма-производитель бытовой техники Brandt и итальянская сталелитейная компания Lucini. В 2007 г. по соглашению с Samsung алжирская Samha в составе Cevital Group начала производить и распространять корейскую продукцию.

В целом же деятельность Cevital сконцентрирована именно на Алжире: группа компаний, где работает 18 тыс. человек, является крупнейшим частным работодателем в стране,

крупнейшим после углеводородных производителей экспортером и лидером среди частных компаний по объему налоговых отчислений[78]. Ее приоритетной сферой деятельности остается агропромышленный сектор. На долю Cevital приходится более 60% национального производства сахара, консервированных продуктов и фруктовых соков. Благодаря доминирующему положению на рынке во время Covid-19 она удерживала цены на производимые ей масла и сахар и старалась сохранить производство на стабильном уровне, чтобы не допустить дефицита на продовольственном рынке.

При очевидном вкладе Cevital в экономику страны и национальное производство, на траекторию развития бизнеса Ребраба повлияли непростые отношения с властью: в 2014 г. критично настроенный к руководству страны бизнесмен обвинил правительство в том, что оно мешает ему строить завод по переработке масличных культур в порту Беджая, а в 2019 г. просидел восемь месяцев в тюрьме по обвинению в коррупции[79]. В мае 2023 г. Иссад Ребраб лишился права участвовать в управлении и коммерческой деятельности

Cevital Group по решению алжирского суда. Новым управляющим стал его сын Малик.

Тем не менее, в 2022 г. компания наконец получила разрешение на завершение строительства и запуск проекта, который заблокировало предыдущее правительство[80]. Он был введен в эксплуатацию в мае 2023 г. и стал крупнейшим в средиземноморском регионе комплексом по переработке масличных культур. В рамках стратегии экономического развития Алжира группа Cevital планирует развивать производство соевого, рапсового и подсолнечного масел с мощностью измельчения 11 тыс. т/день, 5 тыс. т/день и 6 тыс. т/день соответственно, а также кормов для животных.

Такие темпы должны помочь национальной экономике выйти на полную продовольственную самообеспеченность по ряду позиций АПК в среднесрочной перспективе с возможностью экспорта излишков за рубеж. В случае успеха этого проекта Алжир станет не просто нетто-экспортером отдельных продовольственных продуктов, но и образцом для подражания в других африканских странах.

## Продовольственный сектор Cevital



### Структура группы компаний Cevital.

Источник: <https://www.cevital.com/intro-food-processing-and-distribution/>



## ВЫХОД ИЗ «СЕРОЙ» ЗОНЫ

# 2000-е

рост внутренних  
и иностранных  
инвестиций

дебют МСП

**В новом тысячелетии горькое послевкусие холодной войны и болезненного распада международной биполярности начало постепенно рассасываться. Африка заиграла новыми красками в глазах международных партнеров – но уже не как объект прокси-конфликтов или получатель донорской помощи, а как направление для инвестиций.**

Первым открыл эту главу в африканской истории Китай. Поскольку зачастую единственным каналом получения средств на развитие были международные финансовые институты, диктовавшие свою волю странам континента, в лице Пекина многие из них увидели альтернативу сложившейся западной монополии на рынке кредитов. За считанные годы КНР вышла в уверенный топ по объему капиталовложений в африканскую экономику. Если в 2003 г. он составлял \$75 млн, то к 2021 г. вырос до \$5 млрд[81] (позже – несколько снизился в связи с замедлением экономического роста в самом Китае и пересмотром его инвестиционных приоритетов). Магистральные направления включают транспорт: в частности, КНР участвовала в строительстве железных дорог в Нигерии, Кении, Эфиопии и Замбии, легкорельсовой сети в Аддис-Абебе; а также энергетику (нефть, газ, гидроэнергетика и в последнее время — ВИЭ). На континенте появились сотни китайских компаний: Huawei, Holley, Jiangsu Yongyuan, King Deer, China-Africa Cotton, StarTimes, Huajian, Transsion Holdings[82] и многие другие.

Китайскую инвестиционную модель в Африке неоднократно критиковали за потворствование коррупции, взяточничеству и использование недобросовестных деловых практик, кабальные условия кредитов и банкротство части африканских госкомпаний, которые охотно брали у КНР займы, но не справлялись с выплатами. Однако в отличие от других партнеров, Китай не стремился экспортировать свою политическую систему в Африку и не стремился к созданию там целой сети военных баз. Как в нулевых, так и сегодня

китайские инвесторы предпочитают не вмешиваться во внутренние дела африканских государств.

Не отставали и другие международные игроки. Так, в мае 2000 г. был принят Закон о росте и возможностях Африки (AGOA) — краеугольный камень экономического взаимодействия США с континентом, открывший преференциальный беспошлинный доступ для части номенклатуры африканских товаров на американские рынки. В таких странах, как Кения и Лесото, зафиксированы одни из самых высоких показателей использования AGOA: под его действие попадают 88% кенийского экспорта и 99% экспорта Лесото в США. Однако почти половина всех стран-бенефициаров имела коэффициент использования 2% или даже ниже в течение того же периода времени[83]. Кроме того, включение/исключение отдельных государств из программы нулевых тарифов стало орудием экономического шантажа – и остается таковым по сей день: 25 июня 2015 г. Конгресс продлил действие AGOA еще на 10 лет. В 2023 г. около 45% всего импорта по данному закону составила нефть и нефтепродукты (по сравнению с 92% в 2005 г.)[84].

Открытие мировых рынков в целом положительно сказалось на африканском экспорте и его конкурентоспособности. В период 2002 по 2012 гг., который в основном совпал с сырьевым суперциклом, расходы на разведку полезных ископаемых в Африке выросли более чем на 700%, достигнув к 2012 г. \$3,1 млрд[85]. Последовательно расширялся и внутренний спрос. Новое тысячелетие принесло увеличение потребительского рынка за счет демографического бума и повышения покупательской способности населения. В 2008 г. африканцы потратили \$860 млрд на товары и услуги – на 35%

больше, чем индийцы (\$635 млрд), и немногим больше, чем россияне в том же году (\$821 млрд)[86].

Вплоть до 2000-х гг. в Африке, за исключением северной части континента, шел активный процесс деиндустриализации. И без того скромные промышленные мощности пришли в упадок. Текстильные, кожевенные, керамические заводы Нигерии ветшали с каждым днем, эфиопские промышленные парки опустели, обувная промышленность ЮАР полностью развалилась[87]. На фоне обнищания африканской деревни местные жители бежали в города, что обусловило процесс ложной урбанизации и формирование прекариата. Теперь же возможности для бизнеса начали открываться в секторах менее конвенциональных для Африки, чем горнодобыча и углеводороды: розничная торговля, телекоммуникации, банковское дело, сельское хозяйство – и во всех звеньях цепочек добавленной стоимости.

Так, к началу 2010-х гг. сделки в сфере банкинга и страхования в Западной Африке стали одними из крупнейших в континентальном разрезе: их ежегодный страновой объем колебался в пределах \$5-30 млн[88]. В Руанде число владельцев депозитных счетов увеличилось до 218 на 1000 человек в 2010 г. по сравнению с 7,5 на 1000 человек в 2004 г., т.е. среднегодовой прирост составил 174%. В Габоне аналогичные показатели повысились в среднем на 73%[89]. Уверенно рос и телеком: с 2000 по 2010 г. телекоммуникационные компании в Африке приобрели 316 млн абонентов[90] – вдвое больше, чем все население России на тот момент.

На перекрестке этих двух отраслей зародился такой специфический и крайне популярный африканский феномен, как мобильный банкинг, позволяющий проводить платежи, осуществлять переводы, брать и оплачивать кредиты со счета мобильного телефона. Он позволил бизнесу вовлечь в число потребителей т.н. unbanked – букв. «не охваченные банковскими услугами» — сегменты со сверхнизкими доходами (менее \$2 в день), т.е. около 70% всего взрослого населения.

Драйвером промышленного обновления и возрождения Африки стал в тот период малый и средний бизнес, специализирующийся на производстве продуктов питания и текстиля и ориентированный на внутренний спрос – в отличие от основанной на экспорте модели роста азиатских «тигров» и «драконов». Уже в нулевых Африка предлагала более высокую отдачу от инвестиций, чем любой другой развивающийся рынок.

В чем же причина этих позитивных тенденций? Во-первых, в ряде африканских стран, таких как Ангола и Мозамбик, прекратились военные действия. Это создало стабильную среду, необходимую для уверенного развития экономики.

Число конфликтов, в которых количество погибших превышает 1000 человек, сократилось в среднем с 4,8 в год в 1990-х до 2,6 в 2000-х гг.

Во-вторых, странам удалось сократить дефицит бюджета с 4,6% ВВП до 1,8%. За 10 лет уменьшился объем внешнего долга — с 82% до 59% ВВП. Почти втрое снизилась и инфляция: с 22% до 8%[91].

В-третьих, многие африканские государства всерьез занялись формированием благоприятного инвестиционного климата. В частности, продолжилась программа приватизации государственных предприятий. Были снижены корпоративные налоги, разработано более детальное законодательство о регулировании инвестиций. Так, с 1999 по 2006 г. в Нигерии произошла приватизация более 116 компаний; Марокко и Египет заключили соглашения о свободной торговле со своими основными партнерами по экспорту; а власти Руанды учредили специальные инстанции для разрешения деловых споров[92].

Итоги десятилетия приятно удивили многих аналитиков. Объем ВВП рос в среднем на 4,7% в год, что вдвое превысило показатели 1980-х и 1990-х гг. Африка, наряду с Азией (кроме Японии), оказалась единственным макрорегионом, который продемонстрировал положительную динамику даже во время очередного глобального кризиса 2008 г. Хотя темпы роста на континенте замедлились до 2% в 2009 г., в 2010 г. они вернулись почти к 5%. К 2009 г. совокупный ВВП Африки составлял около \$1,6 трлн и был примерно равен ВВП Бразилии или России[93].



Марка, выпущенная по случаю первого Саммита Африканского союза 9 июля 2002 г. в ЮАР.

Источник: <https://www.stu1967.co.uk/2002-r150-african-union-summit--fine-used-116410-p.asp>



# METL

# MeTL

**GROUP**  
The People's Brand

**>\$1,5 млрд**

выручка

**>150 000**

клиентов

**5%**

ВВП Танзании  
обеспечивает группа  
компаний

**>240**

складов и центров  
хранения  
в Танзании

**6**

стран присутствия

**>38 000**

сотрудников

**Бизнес-ландшафт современной Танзании невозможно представить себе без MeTL Group – крупнейшего конгломерата, который предлагает около 150 продуктовых линеек и получает прибыль в размере около \$2,5 млрд ежегодно (при том, что ВВП Танзании составляет около \$70 млрд)[94].**

Компания Mohammed Enterprises Tanzania Limited (будущая MeTL Group) была основана в 1970 г. выходцем из Индии Гуламаббасом Девжи и изначально представляла собой сеть магазинов потребительских товаров по доступным ценам. За два десятилетия своего существования MeTL, чья стоимость на тот момент оценивалась в \$30 млн, наладила сбыт продукции и организовала обширную дистрибутивную сеть, но по существу осталась семейным бизнесом.

Возможность для радикальных изменений в деятельности компании появилась в начале 2000-х, когда государство объявило о приватизации убыточных предприятий, созданных в эпоху уджамаа (об этом подробнее см. основной текст), за символические деньги. Так MeTL зашла в целый ряд сфер, включая производство моющих средств, тканей, сахара, муки и растительного масла, а затем, по мере укрепления своих позиций, продолжила «реверсивное движение» от дистрибуции к производству. На протяжении нулевых и 2010-х гг. она скупала сельскохозяйственные угодья, например,

для выращивания сизаля и хлопка – и налаживала производственные процессы по обработке, продаже и экспорту произведенной продукции. Стремясь к максимальной оптимизации и автономности, MeTL Group также учредила дочернюю компанию, которая выпускает легкую сельскохозяйственную технику. А в рамках последней волны диверсификации деятельности появилась фирма Star Oil, которая приносит \$150 млн выручки в год и продает до 20 млн литров топлива ежемесячно[95].

По словам сына основателя и нынешнего главы компании Мо Девжи, в юности он никак не мог понять, почему индустриализация, о которой так много говорили и которую обещали в кратчайшие сроки провести африканские лидеры, двигалась настолько медленно – и начал размышлять о том, как ее ускорить. Экспансию MeTL под его руководством и ее бизнес-успехи не зря называют чудом: сейчас в группу компаний, где в общей сложности работает 38 тыс. человек, входит, например, крупнейший производитель текстиля в Африке к югу от Сахары 21st Centu-



# Товары народного потребления

страна:  
**Танзания**

гу Textiles, выпускающий свыше 100 млн метров ткани в год[96]. Мукомольные предприятия MeTL ежегодно производят более 400 тыс. тонн муки[97], а на флагманский безалкогольный напиток Мо Extra приходится 70% рынка газированных безалкогольных напитков[98].

При этом MeTL стремится закрыть потребности африканцев не только в продовольственной, но и в других сферах. Например, на рынке доступных транспортных средств MeTL сначала стала единственным в Танзании, Замбии, Мозамбике и Малави официальным дистрибьютором запчастей для популярных в Африке трехколесных моторикш, произведенных индийской Bajaj Auto India Ltd, а в 2018 г. учредила MeTL Bajaj: ее технические специалисты собирают и обслуживают моторикши и мотоциклы уже на территории Танзании[99].

Кроме того, MeTL работает и над тем, чтобы сделать более доступной электронику: являясь официальным дистрибьютором товаров LG, Pana-

sonic и HBL India, компания создала свой бренд для широкого потребителя, Mo Electro[100].

Девжи также некоторое время активно участвовал в политической жизни страны в качестве члена парламента и запомнился жителям родного округа Сингида инициативами в сфере образования и улучшения условий жизни людей. Учрежденный им в 2014 г. Фонд Мо Девжи продолжает эту работу и стремится обеспечить танзанийцев в бедных регионах доступом к чистой питьевой воде, образованию и медицине. Сама MeTL Group под руководством своего яркого CEO поставила себе целью «стать компанией международного уровня и производить продукцию, которая будет повышать уровень жизни населения»[101] – и уверенно движется в этом направлении.

**Продукция METL. Бренд продуктов MO.**

Источник: <https://metl.net/what-we-do/manufacturing/mit-fine-used-116410-p.asp>



# SAFARICOM

**\$2,3 млрд**  
прибыль

**33,1 млн**  
активных пользователей

**>330 000**  
домохозяйств  
подключены  
к умным счетчикам  
электричества

**5%**  
ВВП ЮАР создается  
компанией

**>6600**  
сотрудников

**520%**  
общий доход акционеров  
с момента IPO

**Датой основания крупнейшей кенийской телекоммуникационной компании Safaricom принято считать 1997 г. – именно тогда это подразделение государственного монополиста Kenya Posts & Telecommunications Corporation стало отдельным юридическим лицом.**

Спустя три года 40% долю в компании приобрела Vodafone Group PLC, а в 2008 г. государство выставило 25% принадлежащих ему акций компании на Найробийской фондовой бирже, окончательно превратив Safaricom в отдельный коммерческий проект.

Под руководством Vodafone, в частности, первого управляющего, южноафриканца Майкла Джозефа (ныне председатель совета директоров Kenya Airways), компания развивалась крайне динамично: в 2004 г. клиенты Safaricom получили возможность пользоваться мобильным интернетом, а количество абонентов за десять лет выросло с 20 тыс. до 16,7 млн в 15 странах[102]. Во многом такой рост объяснялся запуском в 2007 г. M-PESA – инновационного сервиса, который позволял делать денежные переводы и хранить сбережения прямо в мобильном приложении. Платформа стала первой в своем роде и до сих пор остается крупнейшим финтех-продуктом в Африке.

В чем же причина такого стремительного роста? В 2000-х гг. у каждого пятого кенийца уже был свой мобильный телефон, и пользоваться M-PESA оказалось удобно во всех смыслах этого слова. С ее помощью пользователи отправляли деньги как абонентам Safaricom, так и других операторов связи. Приобрести услугу можно было и в банковских филиалах, и в почтовых отделениях, а

пользоваться ею – даже на фоне кризисов и беспорядков, которые стали частыми спутниками практически каждого выборов в 2000-х-2010-х гг.

Появление M-PESA стимулировало не только только дальнейший рост компании и признание ее заслуг[103], но и вовлеченность кенийцев в финансовый сектор (выросла с 25% до 84% взрослого населения) [104]. Более того, она произвела настоящую революцию в сознании инвесторов: именно с Safaricom начинается эпоха расцвета мобильного банкинга и финтеха в Восточной Африке и за ее пределами благодаря сторонним капиталовложениям в эту индустрию.

В 2018 г. появился сервис M-PESA Global, и кенийское приложение вышло на глобальный рынок. В последние три года из всех зарубежных направлений Safaricom сосредоточилась на Эфиопии: там была учреждена дочерняя компания Safaricom Ethiopia, призванная помимо прочего помочь соседу, близкому Кении не только географически, но и исторически, с цифровой трансформацией. В марте 2024 г. Safaricom подписала соглашение с Onafriq – электронной платежной системой, которая работает в 40 африканских странах, и тем самым в очередной раз расширила свой охват[105].

В логику предоставления населению доступных услуг вписывался и следующий сервис, запущенный Safaricom в партнерстве с PharmAccess и CarePay – M-TIBA. Это специализированная цифровая платформа для сферы



страна:  
**Кения**



# финтех

здравоохранения, которая облегчает взаимодействие пациентов, медицинских организаций и тех, кто оплачивает их услуги (правительство, страховые организации, доноры). Помимо непосредственно оплаты медицинских услуг из приложения, М-ТІВА также позволяет копить на них средства, получать микрозаймы и денежные переводы от родственников и доноров, а также целевые социальные выплаты от государства. Полученные на аккаунт М-ТІВА средства можно потратить только на медицинские услуги, и государство может быть уверено в том, что они будут использованы по назначению[106].

Подарив Кении и континенту М-PESA, Safaricom продолжает движение вперед: в апреле 2024 г. компания в сотрудничестве с государственными инстанциями запустила программу обучения и повышения квалификации до 10 тыс. технических



**Safaricom. Магазин М-PESA в Кении.**

Источник: <https://techcrunch.com/2020/04/30/visa-and-kenyas-safaricom-partner-on-m-pesa-payments-and-tech>

специалистов по оптоволокну и беспроводным технологиям[107], что откроет перед жителями страны новые карьерные возможности и позволит Африке сделать еще один шаг по направлению к единому информационному пространству.





# 2010е

осторожный оптимизм

континентальная ЗСТ

из первой  
– в четвертую  
промышленную  
революцию

**Несмотря на тенденцию к постепенному снижению доли ВВП, в 2010-х гг. основным источником дохода остался сельскохозяйственный сектор, особенно в странах Западной, Восточной и Центральной Африки. В поисках дешевой рабочей силы китайские и другие ТНК сфокусировались на макрорегионе как важном направлении для аутсорсинга промышленного производства[108].**

Собственно африканские обрабатывающие предприятия только начали набирать обороты (10% ВВП в 2011 г.[109]), а их производительность вообще едва не ушла в глубокий минус. Правда, были и исключения. В 2010-х выросла занятость на местных производствах в Нигерии, Гане, Руанде. Росли и доходы населения, в первую очередь городского, а значит – и потребность в продукции текстильного производства и FMCG, а также переработанного на месте сельхозсырья. Так, общее потребление безалкогольных напитков в Африке в 2013 г. составило 51 559 млн л[110], на него приходилось около 4% общей стоимости мирового потребления.

Это стимулировало местных предпринимателей масштабировать собственные бренды и на другие африканские рынки. Их козырной картой стало хорошее знание местных вкусов и предпочтений. Сегодня, помимо PepsiCo, Coca Cola и других известных марок, африканцы с удовольствием пьют и Storm Bitter (Kasapreko, Гана), Mo Cola (Танзания), Wilson Lemonade (Нигерия), соки Azam Ukwaju (Bakhresa, Танзания) и Tchina (Cevital, Алжир), а третий в мире по объему продаж бренд сидра Savanna Dry принадлежит южноафриканской компании Distell Group Limited. Не последнюю роль в этом сыграло развитие на континенте современных каналов ритейла, включая супермаркеты и гипермаркеты: Shoprite, Pick'n'Pay, Food Lover's (ЮАР), Jumia (Нигерия), Choppies (Ботсвана) и др. По итогам десятилетия розничная торговля оказалась в числе наиболее прибыльных индустрий, а стремительный рост e-commerce, который дает все

шансы вывести любой бренд на глобальный уровень, позволяет делать самые благоприятные прогнозы по поводу ее будущего.

Сфера услуг в целом стала одним из крупнейших источников доходов для многих стран Африки[111]. Коснулось это и туризма. За 10 лет занятость в этом секторе выросла с 38% до 42% всего третичного сектора, а количество национальных парков в Африке превысило 300: Кения, Танзания, ЮАР, Намибия, Мадагаскар, Габон – вот лишь неполный список государств, которые начали в этот период активно развивать сафари-индустрию силами местных или натурализованных предпринимателей. Самый крупный вклад туризма в ВВП в 2019 г. составил 53% и приходился на Сейшельские Острова. За ними следовали Маврикий и Кабо-Верде. За 10 лет инвестиции в сферу путешествий и туризма в Африке увеличились в 3,5 раза, в среднем по миру – вдвое[112]. Потребности в поставках сопутствующих товаров и иной поддержке работы туристического сектора привели к возникновению целого ряда производств, которые, однако, обслуживали лишь конкретную отрасль. Этот феномен в африканской экономике получил название «индустриализация без печных труб» (industrialization without smokestacks)[113].

Большим ударом по индустрии стала вспышка Эболы в Гвинее, Сьерра-Леоне и Либерии в 2014-2016 гг.: восстановление наметилось в регионе лишь ближе к концу десятилетия. То же самое коснулось и севера континента: арабская весна, начавшаяся в 2011 г., гражданские войны и перевороты сильно

сократили количество желающих посетить магрибские достопримечательности.

Продолжилась интеграция Африки в мировую экономику. В 2011 г. ЮАР вступила в БРИКС. Этот шаг закрепил на политическом уровне уже сложившийся вектор Претории на сотрудничество с крупнейшими незападными экономиками мира. За 2017-2021 гг. общий объем торговли Южной Африки с партнерами по БРИКС увеличивался ежегодно на 10%. К началу следующего десятилетия на долю группировки приходился 21% всего внешнеторгового оборота ЮАР. Южноафриканские коммерческие гиганты – Sasol, Aveng, Naspers, Sanlam, Discovery – начали активнее торговать со странами БРИКС и инвестировать в них.

Еще более важной долгосрочной целью выглядела интенсификация внутрирегиональной торговли. Из 8 региональных интеграционных группировок, официально признанных Африканским союзом, сколько-нибудь значимых результатов на этом направлении добились Восточноафриканское сообщество (15% всего оборота) и Сообщество развития Юга Африки (17%), хотя и эти цифры явно были недостаточны. В марте 2018 г. было подписано соглашение об Африканской континентальной зоне свободной торговли (AfCFTA) – крупнейшей в мире. Документ был ратифицирован необходимым минимумом в 24 государства к маю 2019 г. и вступил в силу в январе 2021 г. (по состоянию на май 2024 г. количество ратификаций достигло 47).

В случае ее успешной реализации к 2040 г. новая континентальная зона может увеличить общий объем внутриафриканской торговли на 15-25% за счет поэтапной либерализации, гармонизации таможенно-тарифных, фитосанитарных и иных норм на континенте. Предполагается, что АфЗСТ поможет африканскому бизнесу расширить доступ к рынкам и на основе эффекта масштаба более рационально распределять ресурсы.

Такое положение дел было бы крайне благоприятным и для многочисленных стартапов, в том числе технологических, которые в 2010-х начали расти по всему континенту в геометрической прогрессии. В 2015 г. Всемирный банк сообщил о существовании 117 таких компаний в Африке. К октябрю 2019 г. это число выросло до 643, т.е. на 450%. В 2010-х африканский leapfrogging обрел еще более смелые контуры, чем прежде: исследователи заговорили о «прыжке» из первой сразу в четвертую промышленную революцию, а такие страны, как, например, Уганда, даже включили его в свои стратегии национального развития.

Из тревожных признаков 2010-х стоит отметить рост долгового бремени: многие ведущие африканские экономики вышли на рынки еврооблигаций и набрали там кредитных

обязательств. Пропорции госдолга к ВВП возвращались к уровням, наблюдавшимся в начале 2000-х гг., накануне крупного раунда облегчения долгового бремени со стороны Парижского клуба — группы 22 западных суверенных кредиторов[114].

Вновь заявили о себе и незакрытые гештальты прошлого: в 2011 г. разразилась вторая ивуарийская война, в 2011 и 2014 гг. – две гражданские войны в Ливии, в 2014 г. в Нигерии поднял голову терроризм в лице Боко Харам (запрещенная в России террористическая организация), и даже появление на карте мира в 2011 г. нового государства – Южного Судана — почти не помогло распутать неизбежные конфликтные узлы в этой части континента.

И тем не менее в целом десятилетие прошло под знаком афрооптимизма. В 2010 г. произошло еще одно событие, наполнившее весь мир энтузиазмом по поводу африканского будущего: ЮАР приняла у себя чемпионат мира по футболу. Хотя критики ругали страну за «потемкинские деревни», стремление выдать желаемое за действительное на фоне вопиющей бедности на континенте, нужно признать: наряду с испанской сборной, взявшей тогда заветный кубок, с имиджевой точки зрения в выигрыше оказался весь Африканский континент.

К середине десятилетия хэштег #theafricamedianevershowsyou набрал силу в Интернете, обозначив сдвиг в международном восприятии Африки: от голода, войн и болезней – к возможностям роста, развития и предпринимательской активности.



Чемпионат мира по футболу в ЮАР. 2010.  
uth-africa-legacy-fifa  
Источник: <https://www.si.com/soccer/2020/05/04/2010-world-cup-so>

# SOUTHERN SUN

ГОСТИНИЧНЫЙ  
бизнес



**>\$277 млн**  
прибыль

**>16 000**  
отельных номеров всех  
сегментов

**82%**  
довольных клиентов

**\$384 млн**  
рыночная стоимость  
компании

**7**  
стран присутствия

**>5 800**  
сотрудников

В 1970-е гг. Африка была в целом далека от ее нынешней репутации туристической мекки, сильно уступая Азии. Однако путешественники все равно интересовались ЮАР: в 1965-1970 гг. ежегодно в страну прибывало на 11,4% больше туристов, что в полтора раза превышало аналогичный мировой показатель [115]. Поскольку поездки в Африку были недешевым удовольствием из любого конца света, позволить себе их могли в основном лишь небедные люди.

Этим решил воспользоваться южноафриканский бизнесмен, сын польских (по другой версии – русских [116]) эмигрантов Сол Керцнер. Еще в 1960-х гг. он открыл неподалеку от Дурбана первый в ЮАР пятизвездочный отель The Beverly Hills, а также гостиницу Elangeni & Maharani на 450 номеров. А в 1969 г. в партнерстве с South African Breweries (сегодня – SABMiller) создал целую группу отелей и казино Southern Sun – крупнейшую на тот момент во всем Южном полушарии.

Крупнейшим инвестиционным активом Southern Sun в тот период стал легендарный парк казино и развлечений Sun City, с полем для гольфа, рукотворным прудом и ареной, вмещающей 6000 человек, где выступали мировые звезды, включая Фрэнка Синатру и группу Queen. Так Керцнер пытался бороться с культурным бойкотом, фактически

объявленным его стране на международном уровне. Фундаментальной идеей парка стал эскапизм для богатых: там можно было отрешиться и от эксцессов правящего режима, и от международных проблем. Такая философия вызвала очень спорные оценки в ЮАР и за рубежом, но посещаемость парка, наоборот, подстегнула.

Хотя в 1983 г. харизматик Керцнер продал свою долю в компании, его амбициозность и тяга к переменам передалась и ей. В 1980-х гг. Southern Sun активно расширялась в ЮАР, однако масштабировать свое международное присутствие ей удалось лишь после окончания режима апартеида [117]. До 1994 г. игорная деятельность группы ограничивалась бантустанами – резервациями для небелого населения, поскольку в остальной части страны азартные игры были



запрещены. Власти новой демократической ЮАР их легализовали, что позволило Southern Sun добавить в свой портфель 14 новых направлений. К началу 2010-х гг. компания работала в Мозамбике, Замбии, Танзании, Кении, Нигерии и на Сейшельских Островах, попутно скупая там небольшие местные отели и гостиничные сети[118].

В 2012 г. Southern Sun консолидировала свои гостиничные активы и казино под брендом Tsogo Sun[119], который прославил ее в период стремительного развития туристической индустрии и вплоть до 2019 г., когда игорный и гостиничный бизнес были вновь разделены. На этот же период приходится одни из самых ярких ее социально ориентированных проектов. Так, в 2015 г. компания открыла комплексную программу поддержки африканских предпринимателей в сфере туризма и гостеприимства Tsogo Sun Entrepreneurs, которая включала:

- передачу навыков (развитие бизнеса, коучинг, наставничество);
- продвижение (маркетинг, реклама);
- общеадминистративные услуги (колл-центр, экстранет);
- бизнес-инструменты (оценка рисков, помощь с разработкой стратегии);
- признание в профессиональной среде (премии и награды, сертификаты и др.)[120].

В этот период она стала объектом ряда соглашений, в результате которых SABMiller продала свою долю – 49% акций, а ключевым акционером стала инвестиционная холдинговая компания Hosken (HCI), в свою очередь принадлежащая южноафриканскому профсоюзу



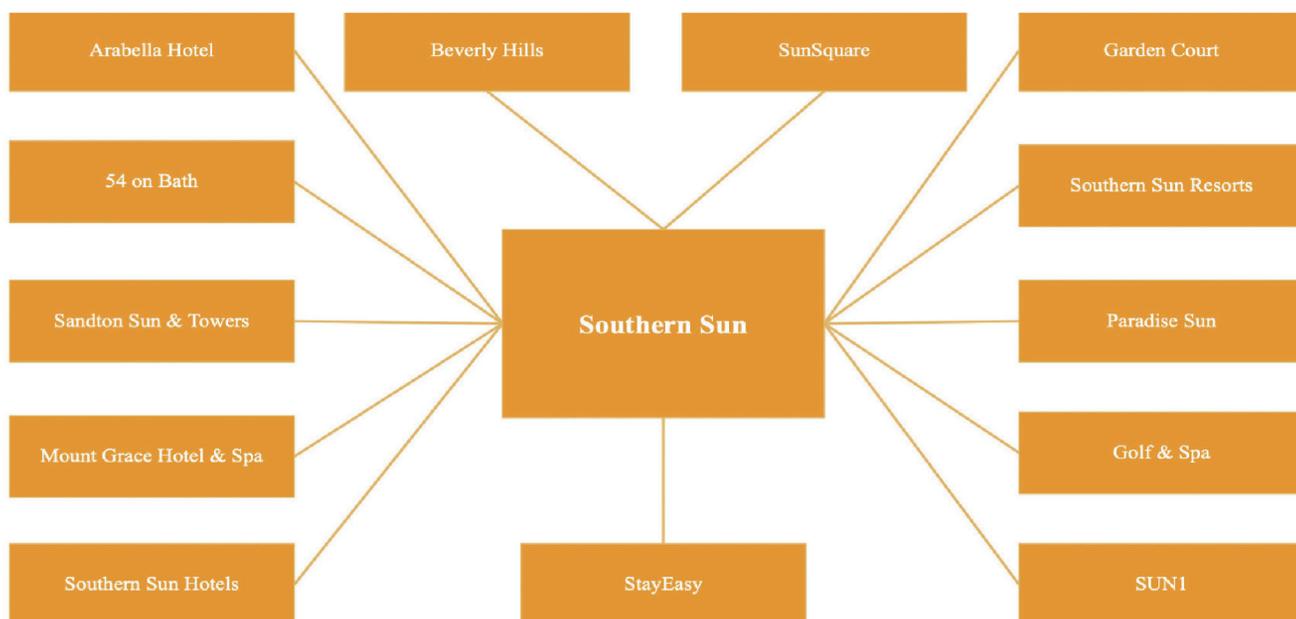
страна:  
**ЮАР**

швейной и текстильной промышленности. Таким образом, в структуре собственности компании была значительно расширена представленность чернокожего населения в соответствии с политикой ВЕЕ (об этом подробнее см. основной текст).

На настоящий момент доля исторически дискриминируемых групп в структуре собственности компании достигла 62%, а среди сотрудников пропорция составляет 94%, что особенно показательно, учитывая роль Southern Sun как одной из топовых гостиничных сетей ЮАР (76 отелей у себя на родине и еще пять – за границей, плюс гостиницы, управляемые другими компаниями). В общей сложности Southern Sun принадлежит 85 гостиниц, более 300 ресторанов и более 250 площадок для проведения мероприятий. Среди них – знаменитый Конференц-центр Сэндтон с площадью 22 тыс. м<sup>2</sup>, вмещающий до 10 тыс. посетителей одновременно. Все линейки компании абсолютно разные по местоположению, предлагаемым опциям для отдыха, стоимости номеров. Это дает возможность путешествовать в том числе и африканцам и поддерживает наметившийся во второй половине 2010-х гг. тренд на рост собственно внутриконтинентального туризма, связанный как с постепенным снижением стоимости авиаперелетов, так и со снятием многих визовых ограничений между африканскими странами[121].

**Структура группы Southern Sun.**

Источник: <https://www.southernsun.com/our-hotel-brands>



# KASAPREKO

**>\$128 млн**

годовая выручка

**16**

стран присутствия

**>30**

брендов

**>\$95 млн**

общая стоимость  
активов

**>500**

сотрудников

**>100**

видов продукции

**В 1989 г. в ганском городе Нунгуа Квабена Аджей открыл небольшую лавку по продаже спиртного прямо у себя в гараже. Менее чем за 15 лет она превратилась в многонациональную корпорацию, которая регулярно входит в топ-100 самых узнаваемых африканских брендов по версии African Business Report. Kasapreko – живое доказательство того, что на африканской почве могут рождаться уникальные продукты, способные завоевать доверие целого континента.**

Одной из немногих индустрий, занимавших достойные позиции в Гане в 1980-е, было ликероводочное производство. Большинство заводов на тот момент выпускали в первую очередь джин – что соответствовало тенденциям спроса. Однако никто из них не упаковывал его в фирменные бутылки с логотипом, что затрудняло идентификацию конкретных брендов.

Этим пробелом и воспользовался Аджей. Он разработал стандартные размеры и формат бутылок и упаковочных коробок, и покупатели начали понемногу узнавать его компанию на рынке. На протяжении 1990-х гг., несмотря на неблагоприятную в целом конъюнктуру, Kasapreko продолжала поступательно развивать производство и построила отдельный завод в Нунгуа.

В этот период появился флагманский продукт компании: травяной ликер под названием Alomo Bitters. В начале 1990-х гг. Аджей познакомился с командой Центра научных исследований в области растительной медицины в городе

Акуапим-Мампонг. Центр изучал целебные свойства лекарственных трав, и у Аджея родилась идея объединить фитотерапию с алкоголем. Спустя три года совместные исследования привели к разработке травяной настойки для лечения целого ряда хронических заболеваний – Alomo Bitters[121].

В 2000 г. компания перенесла основные мощности из Нунгуа в регион Большой Аккры. На протяжении нулевых основной ее задачей стала максимальная автоматизация производства. В период 2000-2012 гг. Kasapreko потратила около \$30 млн на закупку оборудования и повышение квалификации своих сотрудников и приобрела конвейер Krones с двумя лентами с пропускной способностью по 30 и 40 тыс. бутылок в час.

В 2010 г. Kasapreko решила расширить свой бизнес за пределы Ганы. Первой целью стала Нигерия, где компания, как и на домашнем рынке, моментально идентифицировала свою выигрышную нишу – алкогольные биттеры. Транспортировку товаров из Аккры Kasapreko поручила нигерийским



## ИНДУСТРИЯ НАПИТКОВ

страна:  
Гана

дальнобойщикам: они лучше разбирались в особенностях таможенного оформления и имели право на меньшую пошлину [122]. Постепенно в орбиту компании были вовлечены дистрибьюторы Того, Буркина-Фасо и Кот-д'Ивуара, чуть позже – и ЮАР. С ними были заключены особые партнерства, в рамках которых каждый дистрибьютор имел эксклюзивное право на продажу того или иного продукта в конкретной стране.

В 2013 г. компания вышла на самые высокие продажи с момента основания, а заслуги Kasapreko были высоко оценены в профессиональной среде. За создание первой в стране современной лаборатории по контролю качества, регистрацию первого патента на брендированные бутылки и крышки Kasapreko получила звание компании-производителя года от Chartered Institute of Marketing на родине [124]. Это был подлинный триумф.

Покорив сердца очень многих западноафриканцев, компания нацелилась на безалкогольные напитки. Стратегия дифференциации в этом сегменте также дает компании преимущество по отношению к конкурентам. В 2015 г. Касапреко занялась производством газированных безалкогольных напитков и добавила продуктовые линейки разных видов фруктовой колы (Royal Cola, Cola Orange и др.), которые позиционируются как высококачественная и доступная продукция, представляющая альтернативу конвенциональным брендам колы. Одна из инноваций Kasapreko – Choco Malt – солодовый напиток со вкусом шоколада – первый в своем роде на западноафриканском рынке.

В период пандемии коронавируса, помимо очевидных сбоев в цепочках поставок импортного сырья, серьезные убытки компания понесла в Нигерии, где обменный курс резко обвалился в связи с падением цен на нефть, и Kasapreko временно прекратила туда экспорт [124]. Однако компания сделала лимонады из этих лимонов. В марте и апреле 2020 г. благодаря Kasapreko в Гане удалось восполнить нехватку дезинфицирующих средств для рук [125]. Вскоре после этого компания перешла на производство санитайзеров в промышленном масштабе, что привело к нормализации завышенных цен на них в стране и одновременно позволило

компаниям частично компенсировать спад своего основного производства.

Сегодня Kasapreko производит более 100 видов алкогольной и безалкогольной продукции, в том числе на местном сырье – от виски и джина до газировок и вин, которую экспортирует в 16 стран мира. В сфере напитков это самый крупный национальный экспортер и один из крупнейших – в сфере нетрадиционных продуктов экспорта (non-traditional exports, NTEs).

Среди основных трудностей – невысокое качество местных ресурсов, что ставит производство в зависимость от импорта: сахар поставляется из Швейцарии, упаковочный материал – из Италии, ФРГ и Индии. Даже бутылочное стекло импортируется из ЮАР, КНР и Нигерии, поскольку в Гане собственных аналогов пока нет. Тем не менее, важным шагом на пути к созданию производства полного цикла стала покупка в 2014 г. 40% акций компании Caltech Ventures, к середине 2010-х гг. первой в Африке наладившей производство этанола из маниоки.

В 2017 г. Kasapreko вышла на американский рынок и официально зарегистрировалась в Управлении по продовольственным и лекарственным средствам США (Food and Drug Administration) для беспрепятственного экспорта в Америку. По замыслу руководства, важную роль точек входа на рынок будут играть африканские сообщества за рубежом. Приоритетность сохраняет и собственно африканское направление. За пределами ЮАР – одного из крупнейших рынков – компанию интересует Восточная Африка: Кения, куда Kasapreko уже вышла в 2023 г., сфокусировавшись на сегменте B2B, а также Эфиопия и Ангола.

Другим приоритетом компании на 2021-2026 гг. является снижение себестоимости производства, чтобы стать упаковщиком для других брендов. Касапреко уже приступила к упаковке для Nestlé, Orijin, Adonko, Special Ice и Frytols в Гане.

В целом на континенте молодые африканцы все более осознанно начинают относиться к своему здоровью. Поэтому уже сегодня компания разрабатывает несколько напитков, которые предназначены для потребителей, придерживающихся здорового образа жизни [126].

# PARAMOUNT

**\$769,7 млн**

выручка

**20+**

стран экспорта

**20+**

видов продукции  
военного назначения

**\$100+ млн**

сумма портфеля  
заказов

**>3000**

число сотрудников

**6+**

производственных  
центров в мире

**«Индустрия сейчас в кризисе. Но с точки зрения возможностей для нового витка роста нет ничего лучше серьезного кризиса»[128], – заявил как-то раз основатель Paramount Group Айвор Ичиковитц, и успехи его компании лишней раз подтверждают правильность такого подхода.**

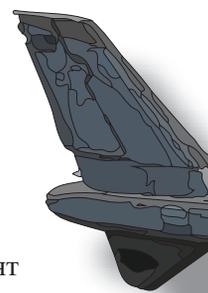
Paramount появилась в 1994 г., когда в ЮАР пал режим апартеида. В наследство от него стране, помимо прочего, осталось разросшееся оборонное производство[129], которое активно развивалось на фоне наложенных в 1970-е санкций. Понимая, что новые времена требуют новых решений, Paramount сделала упор на изучение потребностей африканского рынка, и в 2006 г. создала и представила свой будущий бестселлер – бронированный автомобиль с противоминной защитой Marauder. Относительно недорогая модель быстро завоевала популярность, повысив престиж компании и обеспечив приток инвестиций.

В 2008 г. Paramount приобрела контрольный пакет акций южноафриканской авиастроительной компании Aerosud Aerospace Systems, а уже через два года выпустила Mwarі – легкий боевой самолет, идеально подходящий для африканских условий и задач по патрулированию воздушного пространства. Среди стран, которые начали активно приобретать новую южноафриканскую разработку – Мозамбик и ДРК. Согласно данным из открытых источников, Paramount Group поставляет комплексные технологические решения, включая поддержку и обслуживание боевой техники, как минимум в десяти африканских странах. Поскольку Африка – лидер среди

макрорегионов мира по количеству проводимых миротворческих операций самого разного калибра, а также контртеррористических мероприятий, страны нуждаются в наращивании своего оборонного потенциала, который не был бы технологически привязан к иностранным партнерам.

Накапливая опыт и развивая собственные разработки, Paramount начала выходить за пределы африканских рынков – преимущественно посредством создания совместных предприятий: так, в 2013-2014 гг. появились «Казахстан ПарамOUNT Инжиниринг» – крупнейшее предприятие в Центральной Азии по выпуску современных бронированных колесных машин – и Arabian Defence Industries (ADI) в Иордании, где производят бронемашину Mbombe, а также модернизируют вертолеты и учебно-тренировочные самолеты[130]. В том же 2014 г. был подписан первый меморандум с Boeing, предполагающий сотрудничество в области разработки решений международного уровня в сфере обороны и безопасности.

Впоследствии это сотрудничество продолжило углубляться: в 2016 г. Boeing обязался помочь улучшить технические характеристики Mwarі с точки



# аэрокосмическая отрасль

страна:  
ЮАР

зрения рекогносцировки, слежки и наблюдения, а также вооружения[131]. Через несколько лет, по окончании опытно-конструкторских работ и адаптации модели к запросам других регионов, самолеты стали поставлять заказчикам – в том числе США, где он носит название Bronco II[132].

Параллельно Paramount Group зашла на рынок военно-морских технологий, купив в 2013 г. судостроительный комплекс Nautic, а чуть позже еще один, Austral Marine. В этой сфере компания также сосредоточилась на создании доступных решений, создавая и ремонтируя маневренные патрульные корабли, рабочие катера и суда для быстрого реагирования[133]. Рецидивирующая угроза пиратства и другие проблемы с безопасностью в районе Африканского Рога, а в последнее время – и Гвинейского залива дает компании возможность осваивать новые для себя локации.

Гордостью Paramount Group, которая сейчас поставляет свою продукцию в более чем 30 стран

по всему миру, несомненно является то, что она сама называет «портативным производством» [134]– модель взаимодействия, которая предполагает передачу технологий и практического опыта непосредственно стране-партнеру, что в свою очередь ведет к созданию новых рабочих мест на локальном уровне и развитию индустрии. Это привлекает клиентов, которые хотят быстро наладить процессы практически с нуля.

Оборонная промышленность была и остается источником многочисленных инноваций, которые позже коммерциализировались и становились достоянием гражданских отраслей экономики. В этом контексте само становление африканской военно-технической индустрии стоит рассматривать как импульс к научно-технологическому и промышленному развитию континента.

## Легкий многоцелевой африканский самолет Mwarі.

Источник: <https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fservintegrales.com.co%2F%3Fu%3Dsouth-africa-s-para->





глобальные кризисные явления

технологическое развитие

африканизация законодательства

# 2020-е

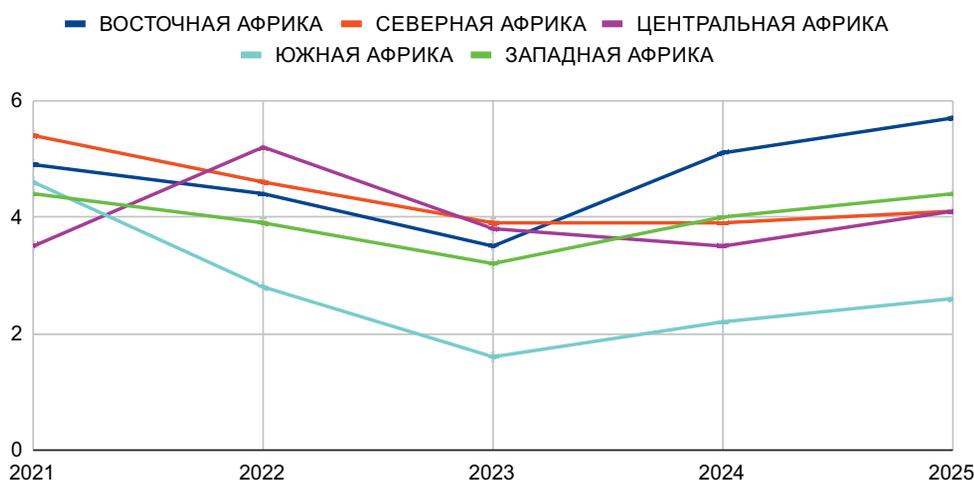
**Первые аккорды десятилетия прозвучали пугающе. Пандемия коронавируса оказалась болезненной для всего мира, а для Африки она отозвалась снижением инвестиционной и туристической активности. Но оправился континент довольно скоро.**

В конце 2023 г. Африканский банк развития спрогнозировал экономический рост на континенте на уровне 3,8% и 4,2% в 2024 и 2025 гг. соответственно. Для сравнения, среднемировые показатели должны были составить 2,9% и 3,2%. Если нынешний тренд продолжится, континент сохранит второе по темпам роста – после Азии.

Характерно, что если раньше, в ходе сырьевого суперцикла – до конца 2015-2016 гг., быстрее всех росли экспортеры сырья, то теперь в топ попали самые устойчивые к шокам и потрясениям. В список африканских стран, которые, по прогнозам, должны оказаться в авангарде по темпам роста, вошли Сенегал (8,2%), Ливия

(7,9%), Руанда (7,2%), Кот-д’Ивуар (6,8%), Эфиопия (6,7%), Бенин (6,4%), Джибути (6,2%), Танзания (6,1%), Того (6%), Уганда (6%) [135]. В основном это экономики либо уже зарекомендовавшие себя в глазах инвесторов на протяжении многих лет, либо обретшие стабильность после долгого периода неустойчивости, как в случае Ливии. Из десяти стран семь имеют выход к морю, что дает им дополнительные логистические бонусы. Также к этим государствам АБР причисляет и Нигер с ожидаемыми темпами свыше 11%. Они связаны, во-первых, с эффектом базы, а во-вторых, с планами по наращиванию экспорта нефти через порт Семе в Бенине с 20 до 90 тыс. баррелей в день.

## Региональные тенденции экономического роста в 2021-2025 гг., %



Источник: <https://www.afdb.org/en/news-and-events/press-releases/africa-dominates-list-worlds-20-fastest-growing-economies-2024-african-development-bank-says-macroeconomic-report-68751#:~:text=The%20top%2011%20African%20countries,%2C%20and%20Uganda%20at%206%25.>



## Специальные экономические зоны в Африке



Источник: [https://unctad.org/system/files/official-document/diaeia2021d3\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/diaeia2021d3_en.pdf), с 35

Что касается направлений дальнейшего технологического развития, то их диктуют кризисные климатические явления: если раньше в среднем они происходили в Африке раз в 12 лет, то теперь этот интервал сократился до 2,5 лет[136]. Это означает растущую востребованность решений в сфере агротеха: ирригационные установки на солнечных батареях, которые производят Vaico Pumps (Гамбия), Pay-n-Pump (Уганда), Sunfire (ЮАР)[137], агродроны и инфракрасные системы для мониторинга состояния почв и отдельных растений на больших площадях от Aerobotics (ЮАР).

Учитывая ареал и мощность климатических катаклизмов, Африка не может позволить себе занимать исключительно реактивную позицию в вопросах технологического развития. Уже сейчас экспертное сообщество подталкивает африканские страны к разработке стратегий по борьбе с опустыниванием и наводнениями. Последние, по экспертным прогнозам, к 2050 г. грозят возглавить список природных катастроф по доле смертности. Другая смежная здесь область – использование последних технологий в разработке нефтяных и в первую очередь – газовых, а также урановых месторождений, а на уровне МСП – возобновляемых источников энергии. Вступая в партнерство с иностранными инвесторами, как крупные госкомпании, так и небольшие и технологически

продвинутые стартапы смогут претендовать на локализованные решения для своих стран.

Дальнейшая повышательная траектория ждет и e-commerce. Сегодня в Африке упор делается на безналичный расчет и сервисы мобильных денег, такие как M-Pesa, Telkom Pay, MoMo, которые уже заслужили доверие клиентов благодаря простоте и эффективности[138]. Бурный рост мобильных финансовых услуг по всему континенту демонстрирует хороший пример адаптации к потребностям африканских потребителей и рынков. Поскольку значительный сегмент африканской экономики – неформальный (до 83% занятости приходится именно на него[139]), в дальнейшем можно ожидать вовлечения этой части предпринимателей в финансовый сектор за счет расширения доступа к кредитам и транзакциям через блокчейн и мобильные платежи.

Отдельно стоит выделить здесь африканский семейный бизнес, чей рост связан с низкими доходами населения от формальной занятости и минимальными пенсионными выплатами. Вторая категория – предприниматели в зонах конфликтов и лагерях для беженцев: северо-восточная Нигерия, где Боко Харам заставила покинуть свои дома почти 2,4 млн человек; Ливия, где мелкий бизнес вместе с населением пытается оправиться от последствий гражданской войны;

и Кения, где эфиопские и прочие беженцы активно пользуются соцсетями для ведения торговли[140]. В целом продажи через соцсети[141], в особенности предоставляющие функции покупок прямо в ленте профиля, не уникальны для таких специфических категорий предпринимателей и потребителей и в ближайшие годы продолжат расти во всех сегментах рынка.

Как бы не были впечатляющи достижения третичного сектора, без базовой индустриализации и локализации капитала на своей территории Африка всегда будет вынуждена полагаться на глобальные производственные цепочки как на неустойчивый, чужеродный для нее экзоскелет. Данное соображение подкрепляется выходом ряда ТНК из Африки с самого начала десятилетия: они жалуются на высокие налоги, перебои с электричеством и сложную логистику, которые не компенсируются прибылью на африканском рынке в полной мере. Так, в 2020 г. свое присутствие сократили Standard Chartered и Barclays[142], в 2024 г. та же тенденция затронула и «большую фарму» в Нигерии, Кении, Южной Африке.

Понимание этого уже сложилось в Египте, Марокко, ЮАР, Эфиопии, где за последние годы активизировалось строительство индустриальных кластеров, включая специальные экономические зоны, промышленные парки и другие типы. Лидирует по числу таких зон восток Африки, следом идет север, замыкает тройку западная часть континента. В южной и центральной Африке их число минимально, за исключением ЮАР. Наиболее убедительная корреляция между динамикой ПИИ в кластерах и объемом ВВП наблюдается в Габоне, Гане и Марокко[143].

Африканские кластеры специализируются в основном на агропромышленных

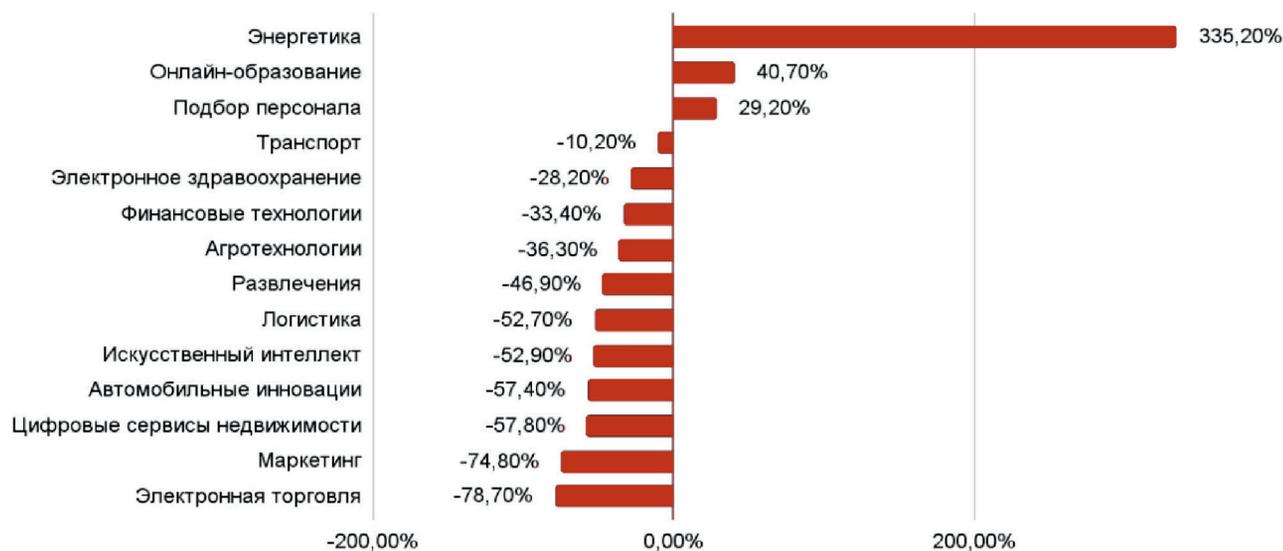
и текстильных производствах, в меньшей степени – горнодобывающей индустрии и машиностроении. Особые аграрные экономические зоны (ОАЭЗ), такие как Dube Trade Port (ЮАР), включают парниковое хозяйство, упаковочные и складские площади, лаборатории. Агропромышленные парки (АПП), как, например, Central Eastern Oromia (Эфиопия), нацелены на реализацию полного производственного цикла (выращивание культур и переработка сырья), обучение специалистов и внедрение новых технологий.

Некоторые из этих зон ориентированы на наукоемкое производство. Примеры таких стран, как Маврикий и Руанда, показывают, что научные парки и технологические центры действительно поощряют инновационное развитие. Главная задача – обеспечить им каналы контакта с национальной экономикой, чтобы они не остались изолированными анклавами. Внедрение и апробация в рамках СЭЗ дешевых и эффективных методов производства, таких как аддитивные технологии (например, 3D-печать), позволит впоследствии масштабировать их в экономике той или иной страны.

Большинство африканских компаний представлено микро-, малыми и средними предприятиями, многие из которых работают в неформальном секторе. Такая структура предпринимательства крайне неэффективна: например, в странах Западной Африки до 90% всех предприятий относятся к микро- и малому бизнесу, но генерируют лишь 30–50% ВВП[144]. Поэтому объединение мелких предприятий в промышленные зоны и кластеры может дать возможность гражданам с низкими доходами включиться в производственный процесс[145].

Распаковка инвестиционного потенциала будет неизменно сопровождаться усилением регуляторного

### Снижение/рост общего финансирования стартапов, 2022-2023



Источник: <https://disruptafrica.com/wp-content/uploads/2024/01/The-African-Tech-Startups-Funding-Report-2023.pdf>

компонента, который с высокой долей вероятности вовлечет целые кластеры стран. На сегодня такие попытки совершаются в рамках «Умной Африки» (Smart Africa) – объединения 30 глав государств и правительств под руководством президента Руанды Поля Кагаме. **Учитывая современный африканский тренд на минилатерализм – создание гибких альянсов под решение конкретных задач, нельзя исключить, что помимо Smart Africa, будут возникать и другие подобные инициативы, направленные в том числе на законодательное регулирование этической стороны искусственного интеллекта и других технологий.**

Кастомизация мирового законодательства с учетом африканских реалий и потребностей уже затронула инвестиционное право. Большая часть инвестиционных соглашений была заключена африканскими странами с экспортерами капитала (лидеры по количеству таких документов – Швейцария и ФРГ) в период с середины 1990-х до начала 2000-х гг. и разрабатывалась в соответствии с пожеланиями второй стороны. В тот период африканские страны рассчитывали, что внедрение международных правил по защите инвестиций будет способствовать созданию их имиджа как благонадежных юрисдикций, готовых к позитивному взаимодействию с иностранными инвесторами. К началу 2023 г. действовало 525 двусторонних инвестиционных договоров с африканскими странами, из них внутриафриканских – всего 50, а также более 30 многосторонних соглашений.

Нынешняя тенденция связана с пересмотром этих документов в пользу африканских стран. На настоящий момент под эгидой АС разработан общеафриканский инвестиционный кодекс (РАIC), который предусматривает два стандарта взаимодействия с иностранными инвесторами: один – для африканских и второй – для внеконтинентальных [146]. Однако он не имеет юридически обязательной силы, в том числе в вопросах урегулирования споров.

В 2023 г. был подписан инвестиционный протокол к соглашению об африканской континентальной ЗСТ. Его принципиальная правовая новизна заключается в определении инвестиций как предприятий, открытых в принимающем государстве, и в требовании от инвестора значительной деловой активности в выбранной им юрисдикции. Инвестор также обязан обеспечить создание новых рабочих мест, трансфер технологий и участвовать в местных проектах по развитию. Такие формулировки направлены на защиту прав африканского населения и пресечение порочных «инвестиционных» практик в стиле «пришел – выкачал ресурсы – исчез». **Более того, в 2020-х «социально безответственный» бизнес вряд ли получит поддержку: само по себе**

**получение прибыли, не поддержанное высокими гуманитарными или сугубо практическими посылами по тому, чтобы трудоустроить, накормить, обучить, вылечить местное население, не вызывает отклика у африканцев.**

Развитие африканских производственных мощностей и освоение новых технологий совпало по времени – и в некоторой степени обусловлено кризисом глобальной архитектуры. Сближение между Африкой и Россией, Африкой и другими активно растущими экономиками на политическом уровне дублируется и подкрепляется стремлением африканского бизнеса искать новых контрагентов. Вперед выдвигаются Юго-Восточная Азия и даже Центральная и Восточная Европа, крайне активна Турция, страны Персидского залива, которые сегодня готовы сотрудничать не только с африканскими мусульманами. Финансовый центр для африканской элиты сместился в Дубай, а компании Залива (в частности, DP World) стали главными конкурентами Китая в области логистики и транспорта, поддержки нефтегазовых инициатив и ВИЭ: так, эмиратская компания Masdar пообещала вложить \$10 млрд в наращивание мощностей по производству электроэнергии в странах Африки на 10 ГВт [147].

В 2020-х гг. ряд стран – Танзания, ДРК, Сьерра-Леоне, Малави – инициировали пересмотр законодательства, регулирующего добычу полезных ископаемых, на основе Africa Mining Vision. Эта панафриканская стратегия направлена на укрепление позиции властей и госкорпораций в вопросах добычи полезных ископаемых и максимизацию выгоды от иностранных инвестиций для национальной экономики [148].

Одна из главных, пожалуй, и наиболее любопытных тенденций десятилетия, пока только набирающих силу, связана с возвращением африканцев на родину после обучения за рубежом. Африканская молодежь, особенно в странах с активно растущей экономикой, больше не стремится к эмиграции с прицелом на ПМЖ. Вместо этого в последние годы молодые африканцы все больше нацелены на то, чтобы поддерживать местные бренды, работать на национальную экономику, создавать свой бизнес.

**Для континента, чей демографический потенциал в XXI столетии представляет собой важнейший ресурс, формирование культуры частного предпринимательства наряду с укреплением госкомпаний в стратегических отраслях станет ключом к заветной цели: прогрессу с опорой на собственные силы. Возможно, именно в этом – основной смысл Большой африканской мечты.**

# AFRIGEN

**>15 млн**

доз вакцин будет  
производиться в год

**6**

стран-партнеров

**>30**

инфекций, против которых  
разрабатываются вакцины

**2022**

год создания собственной  
вакцины от COVID-19

**до 1л**

лекарственного компонента  
производится в сутки

**12**

число сотрудников

**Около 99% вакцин, которые используются на Африканском континенте, производятся за его пределами. Насколько такой перекос опасен, стало очевидно в разгар коронавируса. Как предупреждают микробиологи, эта пандемия – отнюдь не последняя. На примере Afrigen можно увидеть, как Африка делает свои собственные шаги в борьбе с вирусами.**

Биотехнологическая компания Afrigen Biologics and Vaccines появилась на свет в 2014 г. в Кейптауне благодаря усилиям Avacare Healthcare Group и корпорации промышленного развития ЮАР (IDC), при поддержке научно-исследовательского института инфекционных заболеваний в Сиэтле. Компания специализируется на разработке и выпуске адъювантов для вакцин – стимуляторов иммунной системы, которые не только предназначены для предотвращения заболеваний, но и имеют терапевтическую ценность.

Несмотря на юный «возраст», на счету Afrigen – некоторые значимые для индустрии



Разработка новой вакцины от туберкулеза в ЮАР.  
Источник: <https://dwaynesenior.com/>

прорывы: так, она первой приобрела права на производство и дистрибуцию современной вакцины от туберкулеза ID93 + GLA-SE в Африке. В 2018-2019 гг. компания также создала собственные вакцины от распространенных на континенте заболеваний: туберкулеза (совместно с IDRI)[149] и гонореи (с Evaxion)[150]. Работа таких компаний, как Afrigen, помогает повысить готовность к вспышкам подобных инфекций на континенте, а также укрепляет доверие к иммунизации африканского населения, которое зачастую настороженно относится к любым вмешательствам, исходящим от конвенциональной медицины.

Наиболее громко Afrigen заявила о себе в период коронавируса. 21 июня 2021 г. с подачи ЮАР и Индии и при поддержке ВОЗ в Кейптауне был создан центр трансфера технологий производства вакцин мРНК. Afrigen участвовала в его работе на правах одного из партнеров. Предполагалось, что международные фармгиганты передадут свои разработки в пользу стран с низким и средним уровнем дохода, чтобы те могли производить современные вакцины от ковида у себя дома.

Однако вопреки договоренностям Moderna, BioNTech и Pfizer медлили со снятием патентов на свои разработки, и в Afrigen Biologics пошли на смелый шаг. Несмотря на дефицит реагентов

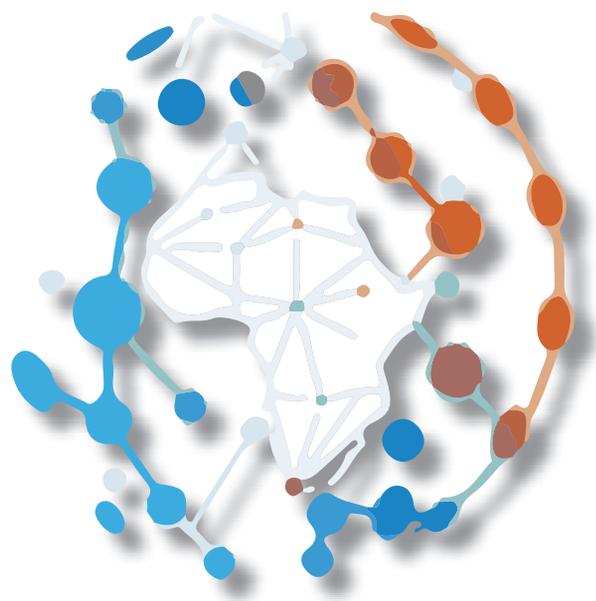
# разработка вакцин

страна:  
ЮАР

и оборудования, в ее небольшой лаборатории была создана вакцина на основе общедоступных материалов Moderna – AfriVac2121. Она успешно прошла первую фазу клинических испытаний, в ходе которых было доказано, что она подавляет репликацию вируса в той же степени, что и доступные на рынке препараты. Кроме того, через три недели после вакцинации AfriVac 2121 индуцировал сопоставимый уровень антител IgG[151]. Но от дальнейших этапов, как и от регистрации, компания уклонилась: сценарий, в котором Moderna подаст на нее в суд за нарушение патентной защиты, на тот момент нельзя было исключить.

Опыт работы над вакциной от COVID-19 лег в основу нынешней инициативы Afrigen: с 2023 г. компания занялась разработкой вакцин от различных вирусов на основе мРНК и исследованиями для оценки их эффективности – совместно с другими южноафриканскими и международными партнерами. Одним из них стала крупная южноафриканская компания Biovac, которая в 2022 г. наконец-то получила лицензию на производство вакцины от холеры на территории ЮАР.

История Afrigen поднимает вопрос о самообеспеченности Африки лекарствами и вакцинами сразу на нескольких уровнях. Во-первых, она заостряет проблему международного регулирования прав интеллектуальной собственности в фарминдустрии. Во-вторых, подчеркивает слабую координацию усилий государства и бизнеса в этой области. Даже в тех случаях, когда иностранные компании готовы делиться технологиями, правительства африканских стран не торопятся брать на себя обязательства приобретать вакцины именно местного производства[152]. В-третьих, тревожно выглядит в 2024 г. отток из стран континента



практически всей «большой фармы». Помимо легко прогнозируемого наплыва контрафактных лекарств, африканские государства теряют и крупных налогоплательщиков, чье присутствие на местных рынках насчитывает более 50 лет, а с ними – и рабочие места. В качестве временного решения наиболее вероятным сегодня выглядит переориентация потребительских рынков на дженерики из Индии и Китая.

Возможно ли, чтобы все вышеперечисленное подтолкнуло бизнес на континенте к долгосрочной стратегии импортозамещения в жизненно важной индустрии? Трудно сказать, но известно одно: Afrigen доказала, что даже в условиях ограниченных ресурсов научный потенциал Африки достаточен для разработки своих медицинских решений.



# AEROBOTICS

**>\$27 млн**

инвестиций  
привлечено

**18**

стран присутствия

**>100 млн**

деревьев  
обработано для баз  
данных

**>1 млн**

цитрусовых  
деревьев прошли  
замеры параметров

**>80**

сотрудников

**>100**

пилотов дронов

**Как обеспечить продовольственную безопасность в Африке на фоне непредсказуемых изменений климата? Южноафриканский стартап Aerobotics подсказывает: бороться с засухами и низкой урожайностью, паразитами и вредителями можно с помощью беспилотников и машинного обучения.**

В 2014 г. фермер в десятом поколении и выпускник MIT Джеймс Паттерсон и бывший

аналитик данных Uber с дипломом биоинженера Бенджи Мельцер[153] запустили свою компанию



**Запуск дрона Aerobotics в ЮАР.**

Источник: <https://techcabal.com/2021/01/22/aerobotics-south-africa-agritech-satellite-drones-17m-series-b-naspers/>



под названием Aerobotics – и открыли тем самым новую главу в жизни южноафриканского АПК. Площадь обрабатываемых земельных угодий в ЮАР самая крупная на континенте, а размер средней плантации превышает 2100 га[154]. Как оптимизировать сбор данных по растениям и состоянию почв на таких больших территориях и впоследствии разработать стратегию орошения и внесения удобрений? Разработчики Aerobotics предложили использовать для этого спутниковые технологии, а потом анализировать данные на основе искусственного интеллекта.

Консервативные южноафриканские фермеры не сразу восприняли столь инновационный подход, но со временем оценили его по достоинству. С 2018 г. компания вышла на мировой уровень и получила признание в США, Австралии, Португалии. Сегодня Aerobotics работает в 18 странах по всему миру. В том же году она попала в список 24 стартапов, специально отобранных для участия в программе Google Launchpad Accelerator в Сан-Франциско. Благодаря новым знаниям Aerobotics научилась не только привлекать изображения со спутников, но и запускать агродроны и использовать инфракрасные тепловизоры, позволяющие мониторить температуру на каждом участке плантаций.

За семь лет компания собрала крупнейшую в мире базу данных по цитрусовым, обработав информацию о 100 млн деревьев[155]. Это стало промежуточным шагом на пути к разработке Aeroview Field[156] — мобильного приложения, которое собирает в 10 раз больше статистической информации, т.е. на 75% быстрее, чем это обычно делают фермеры вручную. Так они получили возможность более эффективно распределять удобрения по территории всей плантации.

Отдельный вызов представляет собой ограниченность водных ресурсов в сельском хозяйстве. На фоне сильнейших засух, от которых с 2018 г. страдают в первую очередь фермеры южных провинций ЮАР, важно максимально рационально использовать имеющиеся запасы воды. Aerobotics выпустила отдельный продукт на основе инфракрасных изображений, позволяющих отслеживать паттерны транспирации (т.е. движения



воды через испарение) каждого отдельного дерева на ферме и добиваться правильного баланса между ирригацией и дренажом.

Сегодня инновации компании задействованы на 60 тыс. га обрабатываемых земель[157], т.е. примерно на 500 фермах по всему миру. Единственным препятствием для их дальнейшего распространения в Африке является высокая стоимость дронов. Но по мере совершенствования технологий есть надежда, что тропа, проложенная Aerobotics, будет вести вглубь Африканского континента, помогая оптимизировать сельскохозяйственное производство во все большем количестве африканских стран. Здесь будет крайне важна поддержка со стороны инвесторов, которая поможет не только масштабировать эти технологии, но и внедрить новые инструменты для АПК, которые позволят более прицельно рассчитывать расходы и доходы от каждой конкретной фермы на основе точечных данных. Именно так выглядит на практике адаптация к изменениям климата, которая в XXI веке стала неотъемлемой частью африканской и международной повестки дня.



# DEBSWANA

## **№1**

в мире производитель алмазов по стоимости

**149,1 млн тонн**

породы извлечено

**4**

шахты

## **№2**

в мире производитель алмазов по объему

**>5000**

сотрудников

**24,1 млн**

карат получено

**На момент обретения независимости от Великобритании в 1966 г. Ботсвана была одной из беднейших стран мира, и перед правительством стояла сложнореализуемая задача по улучшению экономической ситуации.**

Вскоре компания De Beers обнаружила огромную алмазную кимберлитовую трубку в регионе Орапа, и Ботсвана присоединилась к клубу стран, полагающихся на доходы от своих природных ресурсов[158].

В 1969 г. по соглашению между De Beers и правительством Ботсваны была образована государственная компания Debswana. Сегодня Debswana владеет четырьмя крупными рудниками – Орапа, Летлакане, Дамтшаа и Джуанен, который считается одним из богатейших алмазных месторождений в мире – и является вторым работодателем в стране после государства, обеспечивая около 11 тыс. рабочих мест.

Долгое время добытые Debswana алмазы все так же, как и в колониальные времена, поставлялись в Лондон. Однако в новом веке Ботсвана, являясь крупнейшим в мире производителем алмазов по стоимости и вторым по величине по объему, что усилило ее переговорные позиции, перезаключила ряд соглашений с De Beers на более выгодных для себя условиях. Так, по соглашению 2011 г. бизнес по продаже алмазов переместился в Габороне, а Diamond Trading Company Botswana получила возможность сортировать бриллианты и определять их стоимость, а также вести торговлю по своим, не связанным с De Beers каналам. Изначально последнее условие распространялось всего на 10% объема добычи компании Debswana, а через десять

лет действия соглашения – уже на 25%. Именно поэтому в ответ на инициативу стран «Большой семерки» по обязательной отправке алмазов в Бельгию для последующей сертификации в апреле 2024 г. Ботсвана вместе с Анголой и Намибией отреагировала возмущением и потребовала вернуть прежнюю схему.

Новое соглашение на 2023-2033 гг. предполагает, что правительство Ботсваны сможет увеличить прибыль за счет налогов и роялти, при этом объем продаж, который необходимо проводить через принадлежащую ему Okavango Diamond Company (ODC), на первом этапе составит 30%, а к концу действия соглашения дойдет до 50%[159]. De Beers также вложит 1 млрд ботсванских пул (\$75 млн) в Pula Diamonds for Development («Деньги от алмазов на цели развития»), с возможностью дополнительных взносов в размере 10 млрд ботсванских пул (\$750 млн) в течение следующих десяти лет[160].

Стремление правительства Ботсваны максимизировать свою выгоду в контексте сотрудничества с De Beers сопровождается и поиском новых партнеров. Так, в прошлом году Debswana и Huawei объявили о проекте по внедрению умных технологий и 5G на алмазных рудниках, начиная с Джуанена[161].

Помимо вклада в экономику страны Debswana также самостоятельно запустила ряд социально значимых инициатив, как, например, программу

# ДОБЫЧА АЛМАЗОВ

страна:  
**Ботсвана**

антиретровирусной терапии для своих сотрудников и членов их семей в рамках борьбы с ВИЧ[162], а позже предоставила свою инфраструктуру и для схожей государственной программы.

Несмотря на трудности, связанные с необходимостью сокращать производство в связи с мировыми колебаниями спроса в 2020-х гг., Debswana остается ключевым игроком на мировом рынке и важной составляющей экономики

страны. В 2004 г. Ботсвана вошла в список государств с подушевым доходом выше среднего[163]. Удерживая контроль над крупнейшими алмазными копями Ботсваны, Debswana стала гарантом ее политической стабильности и инвестиционной привлекательности на протяжении всего периода независимого развития после 1966 г.

Грузовая машина Debswana для добычи алмазов.  
Источник: <https://www.mining-technology.com/projects/jwaneng-diamond-mine/>



# ССЫЛКИ

1. Africa's overlooked business revolution. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/middle-east-and-africa/africas-overlooked-business-revolution> (дата обращения: 17.04.2024)
2. Africa's Top 250 Companies in 2023: Doing business in tough times. URL: <https://african.business/2023/05/long-reads/africas-top-250-companies-in-2023-doing-business-in-tough-times> (дата обращения: 17.04.2024)
3. Сидоренко Л.В. Апартеид как специфическая форма колониализма. URL: [https://novist.history.spbu.ru/trudy\\_kafedry/09\\_2012/2012\\_09\\_Sidorenko\\_L\\_V\\_-\\_Apartheid\\_kak\\_specificheskaja\\_forma\\_kolonializma.pdf?ysclid=ld2on53yai878482389](https://novist.history.spbu.ru/trudy_kafedry/09_2012/2012_09_Sidorenko_L_V_-_Apartheid_kak_specificheskaja_forma_kolonializma.pdf?ysclid=ld2on53yai878482389) (дата обращения: 17.04.2024)
4. Company profile: Sasol Limited History. URL: <http://www.funduniverse.com/company-histories/sasol-limited-history/> (дата обращения: 24.04.2024)
5. Станислав Воронин. История Sasol, или как превратить уголь в бензин и попасть в список Forbes. URL: <https://vc.ru/future/539012-istoriya-sasol-ili-kak-prevratit-ugol-v-benzin-i-popast-v-sписок-forbes> (дата обращения: 24.04.2024)
6. Company profile: Sasol Limited History. URL: <http://www.funduniverse.com/company-histories/sasol-limited-history/> (дата обращения: 24.04.2024)
7. 973 место в Forbes Global 2000 за 2022 г., 795 место в Forbes Global 2000 за 2023 г.; 667 место в списке лучших работодателей по версии Forbes (World's Best Employers 2023).
8. Sasol Limited Integrated Report (for the year ended 30 June 2022), стр.10-11. URL: [https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NYSE\\_SSL\\_2022.pdf](https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NYSE_SSL_2022.pdf) (дата обращения: 24.04.2024)
9. Opinion The Third-World Tycoon Who Is Egypt, Inc. (дата публикации 14.10.1984). URL: <https://www.washingtonpost.com/archive/opinions/1984/10/14/the-third-world-tycoon-who-is-egypt-inc/651d736c-f9d6-4995-9b24-067402dd6b1f/> (дата обращения 20.05.2024)
10. "The Arab Contractors" Family Business Histories Research Project, New York University Abu Dhabi and Tharawat Family Business Forum, 20 Mar. 2023. URL: <https://www.familybusinesshistories.org/spotlights/the-arab-contractors/> (дата обращения 17.04.2024)
11. Осман был политическим сторонником Садата и даже занимал пост министра строительства (1974-1977), а позднее стал членом парламента.
12. Top Construction Companies in MENA 2021. URL: <https://www.forbesmiddleeast.com/lists/top-construction-companies-in-mena/the-arab-contractors-osman-ahmed-osman-co/> (дата обращения 17.04.2024)
13. New start for Arab Contractors (дата публикации 23.11.2001). URL: <https://www.meed.com/new-start-for-arab-contractors> (дата обращения: 20.05.2024)
14. Автомобильный мост в центральной части Каира длиной 20,5 км. Дважды пересекает Нил, соединяет пригороды западного берега с центром Каира и продолжается до Каирского международного аэропорта на востоке. Название моста связано с датой форсирования Египтом Суэцкого канала в войне Судного дня 1973 г. (операция «Бадр»).
15. Например, ремонт дороги Масака-Букаката (41 км), асфальтирование нескольких дорог на юго-востоке страны (67 км и 44 км); ремонт больничного комплекса Мулага и больницы в Каюнге. URL: <https://www.arabcont.com/english/Release-2018-1317> (дата обращения: 20.05.2024)
16. Orascom Construction, Siemens and Arab Contractors consortium ink multi-bn USD high-speed rail contract. URL: <https://enterprise.press/stories/2022/05/29/orascom-construction-siemens-and-arab-contractors-consortium-ink-multi-bn-usd-high-speed-rail-contract-72169/#:~:text=OC%3A%20Orascom%20is%20entering%20a,for%20the%2015%2Dyear%20period> (дата обращения 21.05.2024)
17. Официальный сайт Arab Contractors. Social Responsibility. URL: <https://www.arabcont.com/English/Social-Responsibility> (дата обращения 17.04.2024)
18. Baker, Raymond. "1. How to Build a Better Future: Osman Ahmed Osman and the Arab Contractors." Sadat and After: Struggles for Egypt's Political Soul, Harvard University Press, 2013, p. 15. URL: <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674280434.c4>. (дата обращения 17.04.2024)
19. DTBK. Pitchbook. URL: <https://dtbk.dtbafrika.com/sites/dtbk.dtbafrika.com/files/2022-06/DTB-Pitchbook-FY-2021.pdf> (дата обращения: 17.04.2024)
20. DTB 2016 Annual Report. URL: <https://www.cmarcp.or.ke/joomla-tools-files/docman-files/newdocs/BANKING/DTB/DTB-2016-Annual-Report.pdf> (дата обращения: 17.04.2024) и др.
21. DTBK. Pitchbook. URL: <https://dtbk.dtbafrika.com/sites/dtbk.dtbafrika.com/files/2022-06/DTB-Pitchbook-FY-2021.pdf> (дата обращения: 17.04.2024)
22. Ndege A. Kenya's DTB shakes up leadership as it targets 10 million customers by 2026. URL: <https://techcabal.com/2024/05/08/kenyas-dtb-shakes-up-leadership-as-it-targets-10-million-customers-by-2026/> (дата обращения: 17.04.2024)
23. DTB and Boya Join Forces to Introduce Virtual Cards for Business Payments. URL: <https://dtbk.dtbafrika.com/news/articles/DTB-and-Boya-Join-Forces-to-Introduce-Virtual-Cards-for-Business-Payments> (дата обращения: 17.04.2024)
24. Roberts G. The First Oil Shock: February 1974 and the making of our times. URL: <https://historymatters.sites.sheffield.ac.uk/blog-archive/2024/the-first-oil-shock> (дата обращения: 17.04.2024)
25. Там же.
26. Согласно экономическому разделу Бандунгской декларации 1995 г., «одним из условий подлинной независимости стран Глобального Юга являлось хозяйственное развитие и экономическое сотрудничество на основе взаимного интереса и уважения национального суверенитета». (Цит. по <https://cyberleninka.ru/article/n/duh-bandunga-i-praktika-ekonomicheskogo-sotrudnichestva-v-regione-yugo-vostochnoy-azii/viewer>)
27. Roberts G. The First Oil Shock: February 1974 and the making of our times. URL: <https://africanarguments.org/2024/02/the-first-oil-shock-february-1974-and-the-making-of-our-times/> (дата обращения: 13.04.2024)
28. Ethiopian Factsheet February 2024, с.3. URL: <https://corporate.ethiopianairlines.com/docs/default-source/ethiopian-fact>

- forbes.com/sites/mahindracomviva/2016/03/02/ecocash-a-mobile-payment-service-thats-transforming-lives-in-zimbabwe-video/?sh=5e7df4c23de2 (дата обращения: 28.04.2024)
64. EcoCash: A Mobile Payment Service That's Transforming Lives In Zimbabwe (дата публикации: 02.03.2016). URL: <https://www.forbes.com/sites/mahindracomviva/2016/03/02/ecocash-a-mobile-payment-service-thats-transforming-lives-in-zimbabwe-video/?sh=5e7df4c23de2> (дата обращения: 28.04.2024)
  65. Entrepreneur Strive Masiyiwa discusses intersection of business, human rights, and philanthropy. URL: <https://www.law.nyu.edu/news/Strive-Masiyiwa-Bernstein-Institute-leadership-business-human-rights-philanthropy-Econet-Zimbabwe> (дата обращения: 28.04.2024)
  66. Там же
  67. S&P Global Market Intelligence. MTN Agrees to Acquire Investcom LLC for US\$5.53 bil. (дата публикации: 02.05.2006). URL: <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/mi/country-industry-forecasting.html?id=106599400> (дата обращения: 27.04.2024)
  68. Там же.
  69. Официальный сайт MTN Group. URL: <https://www.mtn.com/about/> (дата обращения: 27.04.2024)
  70. The Globe: Cracking the Next Growth Market: Africa. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2011/05/the-globe-cracking-the-next-growth-market-africa> (дата обращения 07.05.2024)
  71. Официальный сайт Afrihost. URL: <https://www.afrihost.com/page/afrihost-story> (дата обращения: 07.05.2024)
  72. Официальный сайт MTN Group. URL: <https://group.mtn.com/who-we-are/history/> (дата обращения: 27.04.2024)
  73. Официальный сайт Mastercard. Пресс-релизы. URL: <https://www.mastercard.com/news/eemea/en/newsroom/press-releases/press-releases/en/2021/february/mastercard-and-mtn-empower-millions-of-consumers-in-africa-to-make-payments-on-global-platforms-advancing-digital-financial-inclusion/> (дата обращения: 27.04.2024)
  74. Официальный сайт Mastercard. Пресс-релизы. URL: <https://www.mastercard.com/news/eemea/en/newsroom/press-releases/press-releases/en/2024/february/mastercard-and-mtn-group-fintech-partner-to-drive-acceleration-of-mobile-money-ecosystem-in-africa-across-13-markets/> (дата обращения: 27.04.2024)
  75. Официальный сайт Cevital Group. URL: <https://www.cevital.com/the-history-of-group/> (дата обращения: 06.05.2024)
  76. Там же.
  77. Spotlight: Cevital Group. URL: <https://www.familybusinesshistories.org/spotlights/cevital-group/> (дата обращения: 06.05.2024)
  78. Официальный сайт Cevital Group. URL: <https://www.cevital.com/key-figures/> (дата обращения: 06.05.2024)
  79. Spotlight: Cevital Group. URL: <https://www.familybusinesshistories.org/spotlights/cevital-group/> (дата обращения: 06.05.2024). URL: <https://www.forbes.com/profile/issad-rebrab/> (дата обращения: 07.05.2023)
  80. Algeria: Tebboune relaunches Cevital megaproject blocked by Bouteflika clan. URL: <https://www.theafricareport.com/245292/algeria-tebboune-relaunches-cevital-megaproject-blocked-by-bouteflika-clan/> (дата обращения: 06.05.2024)
  81. De Freitas M.V. The Impact of Chinese Investments in Africa: Neocolonialism or Cooperation? URL: <https://www.policycenter.ma/publications/impact-chinese-investments-africa-neocolonialism-or-cooperation> (дата обращения: 06.05.2024)
  82. Gauging the Future of Chinese Investment in Africa. URL: <https://thediplomat.com/2021/09/gauging-the-future-of-chinese-investment-in-africa/#:~:text=The%20biggest%20Chinese%20pri>

vate%20companies,Transsion%20Holdings%2C%20and%20Sunda%20International (дата обращения: 06.05.2024)
  83. Signé L. Here's why US-Africa trade under AGOA has been successful for some countries but not others. URL: <https://www.brookings.edu/articles/heres-why-us-africa-trade-under-agoa-has-been-successful-for-some-countries-but-not-others/> (дата обращения: 08.05.2024)
  84. AGOA Trade Fact Sheet for AGOA Forum, Johannesburg, South Africa, November 2-4, 2023. US Trade Representative. URL: [https://ustr.gov/sites/default/files/AGOA%20Trade%20Fact%20Sheet\\_Is.pdf](https://ustr.gov/sites/default/files/AGOA%20Trade%20Fact%20Sheet_Is.pdf) (дата обращения: 24.05.2024)
  85. The three-stage process through which African resource sovereignty was ceded to foreign mining corporations. URL: <https://roape.net/2023/11/16/the-three-stage-process-through-which-african-resource-sovereignty-was-ceded-to-foreign-mining-corporations/> (дата обращения: 08.05.2024)
  86. Many African countries had a surprise manufacturing surge in 2010s – it bodes well for the years ahead. URL: [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Middle%20East%20and%20Africa/Lions%20on%20the%20move/MGI\\_Lions\\_on\\_the\\_move\\_african\\_economies\\_full\\_report.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Middle%20East%20and%20Africa/Lions%20on%20the%20move/MGI_Lions_on_the_move_african_economies_full_report.ashx) (дата обращения: 08.05.2024)
  87. Many African countries had a surprise manufacturing surge in 2010s – it bodes well for the years ahead. URL: <https://www.merit.unu.edu/sub-saharan-africa-had-a-manufacturing-renaissance-in-2010s-its-a-promising-sign-for-the-years-ahead/> (дата обращения: 09.05.2024)
  88. Allen F., Otchere I., Senbet L.W. African financial systems: A review. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1879933711000042> (дата обращения: 08.05.2024)
  89. Meeting the growing demand for retail banking services in Africa. URL: <https://blogs.afdb.org/fr/afdb-championing-inclusive-growth-across-africa/post/meeting-the-growing-demand-for-retail-banking-services-in-africa-9561> (дата обращения: 06.05.2024)
  90. Chironga M., Leke A., Lund S., van Wamelen A. Cracking the Next Growth Market: Africa. URL: <https://store.hbr.org/product/cracking-the-next-growth-market-africa/R1105J> (дата обращения: 09.05.2024)
  91. Atta-Mensah, J. and Ibrahim, M. (2020) Explaining Africa's Debt: The Journey So Far and the Arithmetic of the Policymaker. *Theoretical Economics Letters*, 10, 409-441. doi: 10.4236/tel.2020.102027.
  92. Там же.
  93. Leke A., Lund S., Roxburgh C., van Wamelen A. What's driving Africa's growth? URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/middle-east-and-africa/whats-driving-africas-growth> (дата обращения: 27.04.2024)
  94. Там же.
  95. MeTL Company Profile 2023, с. 28. URL: <https://metl.net/wp-content/uploads/2023/03/MeTL-2023-Company-Profile.pdf> (дата обращения: 28.03.2024)
  96. Там же, с.11.
  97. Там же, с.23.
  98. Anver Versi. Mo Dewji: Billionaire with the magic touch. *New African Magazine Profile Feature*. (дата публикации 31.03.2023). URL <https://newafricanmagazine.com/29386/> (дата обращения: 28.04.2024)
  99. MeTL Company Profile 2023, с. 33. URL: <https://metl.net/wp-content/uploads/2023/03/MeTL-2023-Company-Profile.pdf> (дата обращения: 28.03.2024)
  100. Официальный сайт MeTL Group. URL: <https://metl.net/what-we>

- sheet/factsheet---february-2024.pdf?sfvrsn=75a1705b\_2 (дата обращения: 14.04.2024)
29. Ethiopian Airlines Profile. URL: [https://www.ide.go.jp/English/Data/Africa\\_file/Company/ethiopia01.html](https://www.ide.go.jp/English/Data/Africa_file/Company/ethiopia01.html) (дата обращения: 11.04.2024)
  30. Ethiopian Airlines Overview. URL: <https://corporate.ethiopianairlines.com/AboutEthiopian/Overview> (дата обращения: 20.05.2024)
  31. Ethiopian Airlines превосходят конкурентов по ряду параметров, например — количеству пассажиров в год (11,3 млн по данным Ассоциации африканских авиакомпаний AFRAA на 2023 г., на втором месте — ЕгипетAir, 8,2 млн URL: [https://www.afraa.org/wp-content/uploads/2024/03/AFRAA\\_2023-AR%E2%88%9A-4.pdf](https://www.afraa.org/wp-content/uploads/2024/03/AFRAA_2023-AR%E2%88%9A-4.pdf)) и рыночной стоимости авиапарка (оценивается в \$5,25 млрд, на втором месте — Египетair, \$3,53 млрд. URL: <https://simpleflying.com/ethiopia-aircraft-fleet-5-billion-usd-value/>)
  32. Ethiopian Airlines Secures \$6.1 Billion in annual Revenues. URL: <https://ethiopianmonitor.com/2023/06/15/ethiopian-airlines-secures-6-1-billion-in-annual-revenues/> (дата обращения: 11.04.2024)
  33. Sian Stephens. Sonangol: Angola's Charm Offensive, стр. 3-4. URL: <https://resourcegovernance.org/sites/default/files/documents/sonangol-angolas-charm-offensive.pdf>
  34. Sonangol и сейчас уделяет внимание этой сфере: в 2023 она стала первой нефтегазовой компанией в Африке, которая присоединилась к инициативе по сокращению выбросов метана (Цит. по <https://www.ogci.com/news/sonangol-becomes-the-first-african-oil-producer-to-join-the-aiming-for-zero>).
  35. RISK ADVISORY: Changing Sonangol – can Angola finish what it started? <https://www.intellinews.com/risk-advisory-changing-sonangol-can-angola-finish-what-it-started-290263/> (дата обращения: 15.04.2024)
  36. The World Bank and structural adjustment in Africa. URL: [https://journals.co.za/doi/pdf/10.10520/AJA02562804\\_662](https://journals.co.za/doi/pdf/10.10520/AJA02562804_662) (дата обращения: 15.04.2024)
  37. Inside AZAM: one of Africa's top brands. URL: [https://www.wipo.int/wipo\\_magazine/en/2016/01/article\\_0004.html](https://www.wipo.int/wipo_magazine/en/2016/01/article_0004.html) (дата обращения: 22.04.2024)
  38. Официальный сайт Bakhresa Group. URL: <https://bakhresa.com/board-of-directors/> (дата обращения: 22.04.2024)
  39. Inside AZAM: one of Africa's top brands. URL: [https://www.wipo.int/wipo\\_magazine/en/2016/01/article\\_0004.html](https://www.wipo.int/wipo_magazine/en/2016/01/article_0004.html) (дата обращения: 22.04.2024)
  40. Forbes Profile: Aliko Dangote. URL: <https://www.forbes.com/profile/aliko-dangote/> (дата обращения: 23.04.2024)
  41. НПЗ Dangote Oil Refinery приступает к производству нефтепродуктов (дата публикации: 09.01.2024). URL: <https://neftegaz.ru/news/neftechim/810871-npz-dangote-oil-refinery-pristupaet-k-proizvodstvu-nefteproduktov-/> (дата обращения: 23.04.2024)
  42. Nigeria's Dangote oil refinery could accelerate European sector's decline (дата публикации: 27.03.2024). URL: <https://www.reuters.com/business/energy/nigerias-dangote-oil-refinery-could-accelerate-european-sectors-decline-2024-03-27/> (дата обращения: 23.04.2024)
  43. Dangote, Onyema responsible for recovering economy – Agbakoba (дата публикации: 05.04.2024). URL: <https://dailypost.ng/2024/04/05/dangote-onyema-responsible-for-recovering-economy-agbakoba/> (дата обращения: 23.04.2024)
  44. Hunger alleviation: Dangote's over 1 million rice gets to 17 states. URL: <https://nairametrics.com/2024/04/02/hunger-alleviation-dangotes-over-1-million-rice-gets-to-17-states/> (дата обращения: 23.04.2024)
  45. The Economic Decline in Africa. URL: <https://www.nber.org/digest/jan04/economic-decline-africa> (дата обращения: 23.04.2024)
  46. Development of African telecommunications in the 1990s : Report to the UNTACDA II working group on telecommunications and broadcasting. URL: <https://repository.uneca.org/handle/10855/17352> (дата обращения: 23.04.2024)
  47. Stork J. URL: <https://merip.org/1990/03/north-africa-faces-the-1990s/> (дата обращения: 23.04.2024)
  48. Azmech S. Automation and industrialisation through global value chains: North Africa in the German automotive wiring harness industry. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0954349X22001321> (дата обращения: 23.04.2024)
  49. A 'disappointing' decade for Africa. URL: <https://www.un.org/africarenewal/magazine/september-2002/disappointing-decade-africa> (дата обращения: 23.04.2024)
  50. Sub-Saharan Africa Economic Policy and Outlook for Growth. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/1999/03/hermande.htm> (дата обращения: 23.04.2024)
  51. Moss T.J., Ramachandran V. Shah M.K. URL: [https://www.cgdev.org/sites/default/files/2748\\_file\\_cgd\\_wp041rev.pdf](https://www.cgdev.org/sites/default/files/2748_file_cgd_wp041rev.pdf) (дата обращения: 23.04.2024)
  52. John N. Privatization in Africa: What has happened? What is to be done? URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/73950/1/NDL2005-127.pdf> (дата обращения: 23.04.2024)
  53. Ныне выкуплена швейцарской Glencore.
  54. A European Tech Giant Is Born, Spun Off From a South African Firm. URL: <https://www.nytimes.com/2019/09/11/business/dealbook/naspers-prosus-tencent-euronext.html> (дата обращения: 22.04.2024)
  55. How Tencent became the world's most valuable social network firm – with barely any advertising (дата публикации: 18.01.2018). URL: <https://theconversation.com/how-tencent-became-the-worlds-most-valuable-social-network-firm-with-barely-any-advertising-90334> (дата обращения: 20.05.2024)
  56. The Global 2000: 2023. URL: <https://www.forbes.com/lists/global2000/?sh=3db444525ac0> (дата обращения: 21.04.2024)
  57. ELSEWEDY ELECTRIC Reports FY 2023 Results, с.3. URL: <https://s3.amazonaws.com/resources.inktankir.com/swdy2/Elsewedy-Electric-ER-4Q2023-E-Final.pdf> (дата обращения: 15.04.2024)
  58. Key Financial Charts. URL: <https://www.globaldata.com/company-profile/EL-Sewedy-Electric-Co/> (дата обращения: 15.04.2024)
  59. Entrepreneur Strive Masiyiwa discusses intersection of business, human rights, and philanthropy. URL: <https://www.law.nyu.edu/news/Strive-Masiyiwa-Bernstein-Institute-leadership-business-human-rights-philanthropy-Econet-Zimbabwe> (дата обращения: 28.04.2024)
  60. Отношения с властями у Масиивы так и остались сложными: головной офис Econet официально находится в Йоханнесбурге (ЮАР), а сам он проживает в Великобритании.
  61. Официальный сайт Econet. URL: <https://www.econet.co.zw/about-us-history/> (дата обращения: 28.04.2024)
  62. Zimbabwe's Econet Wireless and the making of Africa's first cashless society. (дата публикации: 18.08.2014). URL: <https://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/blog/2014/aug/18/econet-wireless-zimbabwe-cashless-society> (дата обращения: 28.04.2024)
  63. EcoCash: A Mobile Payment Service That's Transforming Lives In Zimbabwe (дата публикации: 02.03.2016). URL: <https://www.>

- do/global-trading/electricals-and-electronics/ (дата обращения: 20.05.2024)
101. MeTL Company Profile 2023, с. 7. URL: <https://metl.net/wp-content/uploads/2023/03/MeTL-2023-Company-Profile.pdf> (дата обращения: 28.03.2024)
  102. Официальный сайт Safaricom. <https://www.safaricom.co.ke/about/who-we-are/our-story> (дата обращения: 29.04.2024).
  103. M-PESA была отмечена рядом наград и упоминаний на международном уровне, в том числе в рамках GSMA Global Mobile Awards, UN World Business and Development Award, Stockholm Challenge. URL: [https://www.ide.go.jp/English/Data/Africa\\_file/Company/kenya03.html](https://www.ide.go.jp/English/Data/Africa_file/Company/kenya03.html) (дата обращения: 29.04.2024).
  104. Официальный сайт Safaricom. <https://www.safaricom.co.ke/about/who-we-are/our-story> (дата обращения: 29.04.2024)
  105. Safaricom taps Onafriq to enable remittances to Ethiopia (дата публикации: 21.03.2024). URL: <https://thepaypers.com/mobile-payments/safaricom-taps-onafriq-to-enable-remittances-to-ethiopia--1267346> (дата обращения: 29.04.2024)
  106. Morgan L. Case Brief: M-TIBA Digital Health Platform. URL: [https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_749427.pdf](https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_749427.pdf) (дата обращения: 29.04.2024)
  107. Safaricom targets 10,000 in fibre optic skills training drive (дата публикации: 24.04.2024). URL: <https://www.businessdailyafrica.com/bd/corporate/companies/safaricom-targets-10-000-in-fibre-optic-skills-training-drive--4602534> (дата обращения: 29.04.2024)
  108. Many African countries had a surprise manufacturing surge in 2010s – it bodes well for the years ahead. URL: <https://www.merit.unu.edu/sub-saharan-africa-had-a-manufacturing-renaissance-in-2010s-its-a-promising-sign-for-the-years-ahead/> (дата обращения: 09.05.2024)
  109. African Economic Conference 2023: Africa can leapfrog to the 4th Industrial Revolution with the right skills and policies. URL: <https://www.afdb.org/en/news-and-events/african-economic-conference-2023-africa-can-leapfrog-4th-industrial-revolution-right-skills-and-policies-66022> (дата обращения: 30.04.2024)
  110. Gundan F. Made In Africa: Beverages From Africa And Produced In Africa. URL: <https://www.forbes.com/sites/faragundan/2015/03/18/made-in-africa-beverages-from-africa-and-produced-in-africa/?sh=6e4336be7fff> (дата обращения: 30.04.2024)
  111. Bhorat H., Tarp F. Africa's Lions: Growth Traps and Opportunities for Six African Economies. URL: <https://www.wider.unu.edu/sites/default/files/Africa%26%23039%3Bs%20lions%20book%209780815729495.pdf> (дата обращения: 30.04.2024)
  112. Unlocking Opportunities for Travel & Tourism Growth in Africa. URL: [https://assets-global.website-files.com/6329bc97af73223b575983ac/655351a0e96eb993c4c53256\\_Africa-TandT-Growth-141123.pdf](https://assets-global.website-files.com/6329bc97af73223b575983ac/655351a0e96eb993c4c53256_Africa-TandT-Growth-141123.pdf) (дата обращения: 27.04.2024)
  113. Newfarmer, R. , Page, J. , Tarp, F. Industries without Smokestacks: Industrialization in Africa Reconsidered. URL: <https://www.wider.unu.edu/publication/industries-without-smokestacks-2> (дата обращения: 04.05.2024)
  114. Why Africa is becoming a bigger player in the global economy URL: [https://www.ey.com/en\\_rs/tax/why-africa-is-becoming-a-bigger-player-in-the-global-economy](https://www.ey.com/en_rs/tax/why-africa-is-becoming-a-bigger-player-in-the-global-economy) (дата обращения: 27.04.2024)
  115. Grundlingh A. Revisiting the 'Old' South Africa: Excursions into South Africa's Tourist History under Apartheid, 1948–1990. P. 108 URL: [https://academic.sun.ac.za/history/downloads/grundlingh/revisiting\\_old\\_southafrica.pdf](https://academic.sun.ac.za/history/downloads/grundlingh/revisiting_old_southafrica.pdf) (дата обращения: 30.04.2024)
  116. Kerzner International founder passes away. URL: <https://www.hoteliermiddleeast.com/people/kerzner-international-founder-passes-away> (дата обращения: 30.04.2024)
  117. Kolesnikov-Jessop S. Spotlight: Empire of the Sun - Business - International Herald Tribune. URL: <https://www.nytimes.com/2006/08/18/business/worldbusiness/18iht-wb-spot19.2527680.html> (дата обращения: 02.05.2024)
  118. Tsogo Sun in \$100m African expansion. URL: <https://brand-southafrica.com/103279/business-and-industry/tsogo-290413/> (дата обращения: 02.05.2024)
  119. New vision for Tsogo Sun. URL: <https://www.bizcommunity.com/Article/196/82/73967.html> (дата обращения: 04.05.2024)
  120. Tsogo Sun expands its entrepreneur development programme. URL: <https://www.engineeringnews.co.za/article/tsogo-sun-expands-its-entrepreneur-development-programme-2015-08-28> (дата обращения: 04.05.2024)
  121. African tourists bring better jobs for women and youth. URL: <https://unctad.org/es/node/1641> (дата обращения: 04.05.2024)
  122. Kasapreko Company Ltd: Emerging Global Enterprises. URL: [https://africaforesight.com/wp-content/uploads/2022/09/Kasapreko\\_Emerging-Global-Enterprises-Case-study.pdf](https://africaforesight.com/wp-content/uploads/2022/09/Kasapreko_Emerging-Global-Enterprises-Case-study.pdf) (дата обращения: 04.05.2024)
  123. Там же.
  124. Salter J., Livingstone K. Kasapreko : A Herbal Infusion. URL: <https://www.africaoutlookmag.com/company-profiles/1545-kasapreko> (дата обращения: 04.05.2024)
  125. Ashiadey B.Y., Njoku E.C. Kasapreko: an indigenous business leveraging AfCFTA to conquer the world. URL: <https://thebftonline.com/2021/02/19/kasapreko-an-indigenous-business-leveraging-afcfta-to-conquer-the-world/> (дата обращения: 05.05.2024)
  126. Duah D., Sauer J. FROM BEVERAGE MANUFACTURER TO COVID-19 KILLER. URL: <https://www.psi.org/2020/04/hand-sanitizer-ghana/> (дата обращения: 06.05.2024)
  127. Wamuswa N. Ghana-made herbal beer to cater for health-conscious customers URL: <https://www.standardmedia.co.ke/business/enterprise/article/2001482734/ghana-made-herbal-beer-to-cater-for-health-conscious-customers> (дата обращения: 08.05.2024)
  128. Crisis demands revamped South Africa defense sector - Paramount chairman. URL: <https://www.reuters.com/article/idUSKCN1M12FS/> (дата обращения: 08.05.2024).
  129. По имеющимся данным, в оборонной промышленности на тот момент было занято около 100 тыс. человек. URL: <https://www.reuters.com/article/idUSKCN1M12FS/> (дата обращения: 08.05.2024)
  130. Paramount Group: Out of Africa (дата публикации: 27.06.2014). URL: <https://www.arabianbusiness.com/gcc/saudi-arabia/saudi-arabia-industries/paramount-group-out-of-africa-555708> (дата обращения: 08.05.2024)
  131. Boeing and Paramount join forces for multi-role aircraft (дата публикации: 07.03.2016). URL: <https://www.thenationalnews.com/business/boeing-and-paramount-join-forces-for-multi-role-aircraft-1.153336> (дата обращения: 08.05.2024). На данный момент самолет также оснащен системой противодействия средним БПЛА с большой продолжительностью полета. URL: <https://www.military.africa/2022/03/mwari-gains-drone-hunter-killer-capabilities/> (дата обращения: 08.05.2024)
  132. BRONCO II Launched for USA (дата публикации: 22.02.2018). URL: <https://www.paramountgroup.com/media/news/bronco-ii>

- launched-for-usa/ (дата обращения: 08.05.2024)
133. Paramount Company Profile, с. 15. URL: <https://www.paramount-group.com/media/2271/paramount-company-profile-2023-s.pdf> (дата обращения: 08.05.2024)
  134. Paramount Group unveils new logo at IDEX (дата публикации: 21.02.2023). URL: <https://www.engineeringnews.co.za/article/paramount-group-unveils-new-logo-at-idx-2023-02-21> (дата обращения: 10.05.2024).
  135. Africa dominates list of the world's 20 fastest-growing economies in 2024—African Development Bank says in macroeconomic report. URL: <https://www.afdb.org/en/news-and-events/press-releases/africa-dominates-list-worlds-20-fastest-growing-economies-2024-african-development-bank-says-macro-economic-report-68751#:~:text=The%20top%2011%20African%20countries,%2C%20and%20Uganda%20at%206%25.> (дата обращения: 10.05.2024)
  136. 'On Brink of Catastrophe': Horn of Africa Drought Kills Over 1.5 Million Livestock. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-02-15/un-horn-of-africa-drought-kills-over-1-5-million-livestock> (дата обращения: 10.05.2024)
  137. 1-5-million-livestock (дата обращения: 10.05.2024)
  138. Россия в Африке. От новых сфер сотрудничества к новому имиджу / под ред. И.Д. Лошкарёва. — Москва: Аспект Пресс, 2024. — 224 с. ISBN 978-5-7567-1307-7
  139. The Biggest Trends Shaping African E-Commerce In 2024. URL: <https://fedexbusinessinsights.com/the-biggest-trends-shaping-african-e-commerce-in-2024/> (дата обращения: 10.05.2024)
  140. Informal Economy in Africa: Which Way Forward? Making Policy Responsive, Inclusive and Sustainable. URL: <https://www.ilo.org/meetings-and-events/informal-economy-africa-which-way-forward-making-policy-responsive> (дата обращения: 29.04.2024)
  141. How Africa's entrepreneurs are handling the continent's challenges: new book. URL: <https://theconversation.com/how-africas-entrepreneurs-are-handling-the-continent-challenges-new-book-174541> (дата обращения: 29.04.2024)
  142. Экстремистские Instagram, Facebook и TikTok, запрещенные в России.
  143. What does the exit of some multinationals from Africa signal for its prosperity? URL: <https://www.christenseninstitute.org/blog/what-does-the-exit-of-some-multinationals-from-africa-signal-for-its-prosperity/> (дата обращения: 10.05.2024)
  144. African economic zones outlook. URL: <https://www.africaeconomiczones.com/wp-content/uploads/2020/03/African-Economic-Zones-Outlook-1.pdf> (дата обращения: 08.05.2024)
  145. Калиниченко Л.Н., Морозенская Е.В. (2021) Кластеры в африканской экономике как перспективная модель организации производства // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. Т. 14. No 2. С. 164–175. DOI: 10.23932/2542-0240-2021-14-2-9
  146. Там же.
  147. The relevance of the draft pan-African investment code (PAIC) in light of the formation of the African continental free trade area. *Afronomics Law*, 11.01.2011. URL: <https://www.afronomicslaw.org/2019/01/11/the-relevance-of-the-draft-pan-african-investment-code-paic-in-light-of-the-formation-of-the-african-continental-free-trade-area> (дата обращения: 01.05.2024)
  148. Gulf countries are becoming major players in Africa. <https://www.economist.com/middle-east-and-africa/2024/03/13/gulf-countries-are-becoming-major-players-in-africa> (дата обращения 10.05.2024)
  149. Radley B. African countries lost control to foreign mining companies – the 3 steps that allowed this to happen. URL: <https://the-conversation.com/african-countries-lost-control-to-foreign-mining-companies-the-3-steps-that-allowed-this-to-happen-218437> (дата обращения 10.05.2024)
  150. IDRI partners with Afrigen Biologics and Biovac to produce tuberculosis vaccine. URL: <https://www.eurekalert.org/news-releases/570104> (дата обращения 12.05.2024)
  151. Brogan J. Evaxion and Afrigen Biologics to develop mRNA vaccine for gonorrhoea. URL: [https://pharmatimes.com/news/evaxion\\_and\\_afrigen\\_biologics\\_to\\_develop\\_mrna\\_vaccine\\_for\\_gonorrhoea\\_1500747/](https://pharmatimes.com/news/evaxion_and_afrigen_biologics_to_develop_mrna_vaccine_for_gonorrhoea_1500747/) (дата обращения 12.05.2024)
  152. Afrigen presents Advances in mRNA Vaccine Technology for Global Health. URL: <https://medicinespatentpool.org/news-publications-post/afrigen-presents-advances-in-mrna-vaccine-technology-for-global-health> (дата обращения 12.05.2024)
  153. Plans to expand African vaccine production face steep hurdles. URL: <https://www.science.org/content/article/plans-expand-african-vaccine-production-face-steep-hurdles> (дата обращения 12.05.2024)
  154. Timm S. SA drone startup Aerobotics launches bid to take on US market. URL: <https://ventureburn.com/2018/08/aerobotics-us-market-bid/> (дата обращения 09.05.2024)
  155. Sihlobo W. Big versus Small Farms – Where is South Africa in this Mix? URL: <https://wandilesihlobo.com/2018/05/16/big-versus-small-farms-where-is-south-africa-in-this-mix/> (дата обращения 09.05.2024)
  156. Drone Farming: Predicting Yields For Citrus Growers. URL: <https://www.adama.com/south-africa/en/learning/innovation/drone-farming-predicting-yields-citrus-growers> (дата обращения 09.05.2024)
  157. Aeroview InField Update: An in-field guide to your irrigation issues. URL: <https://blog.aerobotics.com/infield-irrigation-zones> (дата обращения 09.05.2024)
  158. DIGITAL FARMS & AGRIBUSINESS OPPORTUNITIES IN SOUTH AFRICA. URL: [https://www.nedbank.co.za/content/dam/nedbank/site-assets/Business/Campaign/Agric\\_Campaign\\_2019/ContentItems/Digital-Farms-&Agribusiness-Opps-SA.pdf](https://www.nedbank.co.za/content/dam/nedbank/site-assets/Business/Campaign/Agric_Campaign_2019/ContentItems/Digital-Farms-&Agribusiness-Opps-SA.pdf) (дата обращения 10.05.2024)
  159. Алмазы обеспечивают около 2/3 валютных поступлений и 20% ВВП страны. URL: <https://www.reuters.com/article/idUSKBN27M1KJ/> (дата обращения 18.04.2024)
  160. Мэтью Няунгу. «Головная боль De Beers: «эффект домино» от нового соглашения с Ботсваной». *Jewellery Review* (дата публикации: 07.08.2023). URL: <https://j-r.ru/news/analitika/golovnaya-bol-de-beers-effekt-domino-ot-novogo-soglasheniya-s-botsvanoj.html> (дата обращения 18.04.2024).
  161. De Beers And Botswana Agree To A 10-Year Diamond Sales Deal. URL: <https://www.forbes.com/sites/anthonydemarco/2023/07/01/de-beers-and-botswana-agree-to-a-10-year-diamond-sales-deal/?sh=3c5a760e606a> (дата обращения 18.04.2024)
  162. Debswana and Huawei Unveil World's First 5G-oriented Smart Diamond Mine Project. URL: <https://www.huawei.com/en/news/2023/3/mwc2023-5g-oriented-smart-mine> (дата обращения 19.04.2024)
  163. Debswana Diamond Company and the Government of Botswana: an HIV/Aids public-private partnership programme: A case study, с. 16. URL: [https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/anrc/DEBSWANA\\_ENG\\_HR\\_PAGES.pdf](https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/anrc/DEBSWANA_ENG_HR_PAGES.pdf) (дата обращения 19.04.2024)