

# Особенности GR в странах Сахеля

28.03.2025

СТАТЬИ

СУБСАХАРСКАЯ АФРИКА

*В настоящее время для российского бизнеса открываются уникальные перспективы развития в высокорисковых регионах Африки, особенно в таких странах, как Гана, Буркина-Фасо и Гвинея, и для завоевания этих рынков нужна новая GR-стратегия, которая позволила бы получить максимум из кратковременного окна возможностей, считает Наталья Шейко*

Классические методы GR (см. врез, что к ним относится) эффективно работают в политически стабильных африканских странах с установленными правилами игры и прозрачной процедурой принятия решений, в то время как в регионах с высокой волатильностью и нестабильным политическим режимом необходим принципиально новый подход — условно говоря, GR нового поколения.

Страны Субсахарской Африки можно условно разделить на три блока:

Страны полупериферии с относительной автономией, где работает модифицированный классический GR: ЮАР, Нигерия, Ботсвана, Замбия, Камерун, Намибия, Танзания, Ангола. В этих странах бизнес-модели и управленческие структуры сформированы под влиянием западных транснациональных компаний.

КЛАССИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ GR:

- | мониторинг и анализ публичных и непубличных инициатив регуляторов и иных стейкхолдеров, включая проекты нормативно-правовых актов и обсуждение изменений законодательства;
- | работа с регулятором на основании результатов мониторинга, в частности формирование позиций, направление обращений, организация встреч и обсуждений;
- | кризисный менеджмент в случаях резкой смены условий или возможности смены условий регулирования.

Периферийные экономики с высокими рисками и потенциалом: Нигер, Мали, Буркина-Фасо, Гвинея-- Бисау, Гвинея, Чад. Эти страны Сахельского пояса и прилегающие территории представляют наибольший интерес для российского бизнеса благодаря потенциалу экспоненциального роста и возможности выстраивания процессов GR с нуля.

Государства с многовекторной политикой, требующие гибридных подходов: Судан, Уганда, Эфиопия. Эти страны балансируют между различными центрами влияния, что создает специфические условия для выстраивания GR-стратегий и возможности использования их как стран-- коннекторов для выхода на региональные рынки.

Положение стран в мировой системе постоянно меняется, что делает их классификацию условной. Некоторые африканские государства полупериферии демонстрируют признаки субрегиональной гегемонии, сохраняя при этом зависимость от бывших метрополий и новых центров экономического влияния. Например, Эфиопия, избежавшая прямой колонизации в традиционном понимании, в последние годы испытывает значительное влияние Великобритании. Другой пример — Ангола, которая, несмотря на советское наследие, активно сотрудничает с западными партнерами в логистических проектах и вместе с Ботсваной фактически вытесняет Россию с алмазного рынка,

что привело к сокращению российского участия в проекте Катока.

#### **Сахельский пояс: высокие риски, но огромные перспективы**

По-настоящему интересными новыми рынками для российского бизнеса являются страны Сахельского пояса (Мали, Нигер, Буркина-Фасо, Чад) и прилегающие к ним прибрежные государства Западной Африки (Гвинея и Гвинея-Бисау).

Это высокорисковые регионы, но они обладают высокой маржинальностью и потенциалом экспоненциального роста. Процесс GR здесь выстраивается с нуля, можно действовать самостоятельно и не ждать решений, навязываемых крупными игроками с вековой историей присутствия.

Одним из инструментов GR нового поколения является мир-системный анализ Валлерстайна, определяющий место страны в мировой экономической системе и позволяющий понять механизмы неэквивалентного обмена, а также выявить ключевые факторы, влияющие на принятие политических решений.

Анализ рыночной динамики и геополитических тенденций позволяет спрогнозировать, что стратегическое окно возможностей для российского бизнеса в регионе составляет не более двух-трех лет. Это связано с ускоренным темпом проникновения других международных игроков и быстрой трансформацией глобальных цепочек поставок. Важно понимать, что любому режиму необходимо демонстрировать народу экономический рост и улучшение качества жизни. Это формирует запрос на иностранных партнеров, способных предложить действительно работающие проекты развития.

Такой запрос стран африканской периферии особенно актуален в условиях, когда международного права больше нет — оно дискредитировано, когда европоцентризм «вдруг» оказался основным инструментом экономических и политических репрессий для всех неугодных и несогласных. После подобного опыта риски в Африке не кажутся запредельными, а возможность создавать свою альтернативную модель взаимодействия очень обнадеживает.

Сахель — это страны с долгой колониальной историей, которую не только нельзя, но и опасно игнорировать. Базовым инструментом GR нового поколения здесь является глубинный анализ социокультурного и экономического контекста. Некоторым странам удалось избавиться от французской, британской и голландской зависимости, и теперь им нужно оперативно искать новых партнеров, которые помогут обеспечить стабильность режима через общественно-экономические инициативы. Помощь на первых этапах индустриализации, содействие в энергетической безопасности и становлении сельских общин, инклюзивные программы развития для молодежи помогают решать проблему радикализации населения. Образовательные программы по подготовке кадров для сложных технических областей могут обеспечить российскому бизнесу определенные гарантии со стороны действующего или возможного нового правительства. Это перспектива минимум на 10 лет партнерства и развития наукоемкого сектора на базе местных университетов, и она ставит страны в косвенную зависимость от российских специалистов.

#### **Стратегическое окно возможностей: почему важно действовать сейчас**

Западная Африка становится ареной стремительно развивающейся конкуренции. Китай, Турция, Иран и другие международные игроки действуют здесь быстро и рационально, осваивая перспективные ниши. Если в ближайшие два года Россия не закрепит свое присутствие, это сделают турецкие компании, а французские и китайские корпорации, ранее ослабившие активность в регионе, упрочат свои позиции.

Странам Сахеля будет сложно противостоять такому давлению без поддержки российского частного бизнеса, ведь наша отечественная бюрократия способна замедлить даже скорость света, и госсектор еще долго не появится на горизонте. Однако Африка предлагает восполь

зоваться редким шансом — низким порогом входа и возможностью выстраивания новой экономической архитектуры с нуля, основанной на взаимном уважении и общих интересах.

Это снижает риски, связанные с культурными различиями и историческими противоречиями. Эпоха простых схем — быстрых продаж, легкой добычи и вывоза ресурсов — ушла в прошлое. Сегодня важнее запускать долгосрочные проекты и закладывать фундамент для устойчивого взаимодействия, формируя собственные правила игры. Для решения этих задач формируются новые инициативы, среди которых стоит отметить Сахельский экономический альянс — проект для компаний, выходящих на рынки Мали, Нигера, Буркина-Фасо, Чада, Гвинеи и Ганы.

Российскому бизнесу предстоит серьезная трансформация: многие компании привыкли к «быстрым» деньгам и устаревшему корпоративному подходу, которые в новых реалиях не работают. Потолок внутри России и на консервативных рынках достигнут, капитал в избытке, на этом фоне становятся очевидными тотальное банкротство идей и отсутствие здорового авантюризма для выхода на новые рынки.

Большинство разучилось рисковать, а возможно, и не умело.

#### **GR нового поколения: многоуровневая дипломатия и полирыночная стратегия**

Мир драматически меняется, а привычки российского бизнеса не соответствуют темпам нынешней реальности. Новую историю будут писать активные и смелые предприниматели, готовые развивать бизнес не только в Западной Африке, но и в Афганистане, и в целом на Ближнем Востоке. Сегодня GR подразумевает понимание истории страны, ее культуры и места в мировой экономической системе, роль религии и взаимодействия элит внутри страны и за ее пределами. Важно анализировать все риски и преимущества создания конфедераций и возможные варианты развития событий, работать с различными группами интересов.

Многоуровневая дипломатия как инструмент GR нового поколения позволяет эффективно взаимодействовать одновременно с формальными

ми институтами и неформальными центрами принятия решений.

Необходимо учитывать тесные экономические и культурные отношения между странами-соседями. Проникновение в одну из них потенциально открывает и другие страны, придерживающиеся политики неприсоединения. Полирыночная стратегия — использование нейтральных стран-коннекторов для выхода на множественные региональные рынки — становится важным элементом инструментария GR-специалиста.

Пример Турции наглядно демонстрирует, как можно быстро и эффективно закрепиться в регионе. Еще пять лет назад ее присутствие в Западной Африке было минимальным, но сегодня турецкие компании активно реализуют инфраструктурные проекты, строят отели и аэропорты, постепенно формируя устойчивые экономические связи. Этот успех Анкары объясняется не только стратегическим подходом, но и созданием удобной логистики. В отличие от Турции Россия сталкивается с серьезными ограничениями — отсутствие прямого авиасообщения существенно сужает возможности для бизнеса. А ведь еще недавно самолеты летали из Москвы в Сахель прямым рейсом, напоминая о временах, когда Африка была для Советского Союза важнейшим стратегическим партнером и доступ к ее богатейшим запасам редкоземельных металлов имел для нашей страны первостепенное значение.

В последние годы американские компании значительно расширили свое присутствие в Анголе, потеснив китайских конкурентов в ряде стратегических отраслей. Исторически тесно связанная с Россией, сегодня Ангола привлекает особое внимание США, которые реализуют масштабный инфраструктурный проект: строительство крупного порта и логистического хаба, а также 1600 километров железной дороги. Такой коридор обеспечивает бесперебойные поставки меди из Замбии через ДРК в порт Лобиту, что критически важно для новой технологической революции, требующей стабильного доступа к редким и цветным металлам. Новая технологическая революция и необходимость обеспечить ее ресурсами требуют агрессивной политики, и Африка опять обретает свой статус важнейшего партнера.

В то же время, в мае 2023 г. из Экваториальной Гвинеи начали уходить американские компании. Посол республики в России Лусиано Нкого Ндонг Айекаба связал изменения с поддержкой страной России. В частности, дипломат заявил о прекращении работы в стране нефтяной компании «ExxonMobil». По данным Bloomberg, некоторые крупные транснациональные компании закрыли свои филиалы или подразделения в Нигерии, Кении и ЮАР [\[1\]](#).

Традиционная неповоротливость российских госкомпаний дает преимущество частному бизнесу, способному оперативно адаптироваться к динамичной среде. В этом контексте GR нового поколения превращается в искусство балансирования между противоречивыми требованиями регуляторов, самостоятельного обеспечения безопасности активов и поиска нестандартных решений, позволяющих работать в условиях высокой неопределенности.

Как ни парадоксально, российские частные компании выходят на сложные африканские рынки вопреки, а не благодаря государственной поддержке. Помощь государства минимальна, и хорошо, если оно хотя бы просто не мешает частному бизнесу. Успешный самостоятельный выход на сложные африканские рынки совершили компании, различные по масштабу и отраслевой принадлежности, среди них «Нордголд», занимающаяся добычей золота в Буркина-Фасо и Гвинее, Renaissance Capital, работающая в инвестиционно-банковском секторе Нигерии, Кении и Египта, «Яндекс» (под брендом Yango), развивающая цифровые транспортные сервисы в ряде стран, а также сеть «Додо Пицца», работающая в Нигерии. При

веденные примеры наглядно подтверждают, что при грамотной стратегии и глубоком понимании локальной специфики частный бизнес способен эффективно осваивать даже самые сложные рынки.

Дополнительный вызов для российского бизнеса в регионе создают санкции. Однако санкционное давление следует рассматривать не столько как ограничение, сколько как стимул для поиска альтернативных решений. Страны Сахеля и ряд других африканских государств, придерживающихся политики неприсоединения, демонстрируют независимость в отношении западных санкций против России. Это открывает новые ниши и создает условия для развития альтернативных механизмов расчетов, включая использование национальной валюты и взаимодействие через банки дружественных третьих стран. При грамотном выборе GR-стратегии трансформирующаяся экономическая конъюнктура региона открывает новые возможности для российского бизнеса.

Среди наиболее перспективных стран стоит выделить Гану, которая выходит на первый план на фоне системного кризиса в ЮАР. Особый интерес представляет Буркина-Фасо как ключевой участник Альянса государств Сахеля — формирующегося объединения стран региона с высоким потенциалом для логистических проектов и добычи полезных ископаемых. Нельзя обойти вниманием и Гвинею, которая обладает важнейшими для мировой экономики запасами бокситов (более 25% мировых запасов).

Эта логика подтверждается темпами роста доли инвестиций в экономику стран с много векторной политикой, выступающих в роли региональных коннекторов. Такие государства (Сенегал, Танзания, Руанда) становятся интеграторами выхода на множественные региональные рынки, объединенные общими торговыми соглашениями и инфраструктурой своего региона. Так, за последние годы Китай значительно увеличил инвестиции в эти страны, одновременно уделяя большое внимание медийной составляющей для формирования имиджа социально ответственного бизнеса в Африке. Однако практика показывает, что социальных проектов уже недостаточно: африканские правительства все чаще критикуют деятельность китайских компаний из-за серьезного социального и экологического ущерба, который наносят их проекты. В этих условиях на первый план выходят образовательные и культурные

проекты, формирующие реальную ценность для местных сообществ и решающие задачи правящего режима.

Общественно-- экономические отношения формируют запрос на образовательные и культурные проекты и решают конкретные задачи для действующего режима. Сегодня GR — это не только стратегия долгосрочного взаимодействия, но и искусство работы в условиях нестабильности, одновременная «игра в шахматы и го», где важно учитывать множество факторов: от истории и культуры до текущих политических процессов. Опирается исключительно на антиколониальную риторику — значит упрощать реальность, тогда как современный GR требует гибкости, готовности к риску и глубокого понимания локальной специфики.

---

[1] Цит. по: Bloomberg сообщил об уходе из Африки крупных транснациональных компаний

[https://www.rbc.ru/rbcfreenews/661fb4f39a7947abebe2863c?utm\\_source=app\\_ios\\_reader&utm\\_medium=](https://www.rbc.ru/rbcfreenews/661fb4f39a7947abebe2863c?utm_source=app_ios_reader&utm_medium=)



Наталья  
Шейко

партнер Kesarev

СТАТЬИ

СУБСАХАРСКАЯ АФРИКА