



## БРИФИНГ РИСК-ДОКТОРА

### УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В АФРИКАНСКОМ КОНТЕКСТЕ



© Июнь 2018, *Liz Dewing*

*liz@magnorth.co.za*

В недавнем брифинге Риск-Доктора были освещены специфические проблемы внедрения управления рисками в развивающихся странах. На ожидаемые риски, их важность и выбор надлежащих мер реагирования оказывают влияние культурные факторы. При попытке применить “западный” подход к управлению рисками в Африке, некоторые крупные организации столкнулись с проблемами по следующим причинам:

- **Иллюзия «единой Африки».** Организации, стремящиеся инвестировать в Африку, часто начинают свою деятельность в странах, которые они считают “более безопасными”, например, в Южной Африке, а затем стремятся расширить свою деятельность на континенте. Но у каждой африканской страны свои сложности, связанные с местной деловой культурой, этикой и обычаями, причем даже у явно «прозападных» народов. Мы не можем слепо переносить то, что известно об одной стране, на другую. Думать, что то, что работает в Южной Африке, будет работать и в Западной Африке, все равно, что создавать базу во Франции, чтобы вести бизнес в России. «Единой Африки» не существует.
- **Ошибочные приоритеты.** Такие факторы, как политическая стабильность и нормативное регулирование, должны учитываться при выходе на новый рынок, но могут быть не так важны для Африки, как для устоявшегося западного рынка. В зависимости от характера бизнеса, более актуальным может быть рассмотрение таких показателей, как социально-экономический состав населения и экономические перспективы страны. Например, если банк желает войти в страну с неразвитым нормативным регулированием, вместо отсрочки входа он мог бы попытаться поддержать и простимулировать быструю формализацию надлежащего регулирования.
- **Предпочтение слонов муравьям.** Западный бизнес склонен считать, что всё, что стоит делать, нужно делать по-крупному. Из-за этого организации могут упустить возможности, связанные с людьми, делающими что-то маленькое, как это обычно бывает в Африке. Эффективное объединение большого числа индивидуальных или общинных усилий может составить серьезную конкуренцию традиционным западным крупномасштабным подходам. Например, молочная компания Sameer Agriculture and Livestock Limited (SALL) в Уганде управляет крупнейшей сетью сбора молока в Восточной Африке, объединяющей более 140 000 фермеров, каждый из которых является владельцем нескольких коров. Признанием жизнеспособности и эффективности этой децентрализованной модели было приобретение SALL дочерней компанией Danone в 2015 году.
- **Неправильное понимание политики.** После примерно трех десятилетий так называемой “пост-независимости”, Африка стремительно движется к эпохе подлинной демократии. Выборы все еще могут проходить неспокойно, и постоянство этики пока может быть проблемой, но сменяемость власти уже более демократична, и коррумпированная династическая преемственность в значительной степени уходит в прошлое. Западные компании, которые считают, что будет полезно работать с “Большим человеком”, после выборов могут неожиданно оказаться не у дел, так как старые правила и соглашения могут быть в одночасье переписаны. Опыт KPMG и Bell Pottinger в Южной Африке - недавние примеры того, что друзья на высоких постах не обязательно являются гарантами.

Помимо этих распространенных ошибок, на восприятие риска и управление им в Африке влияют и другие факторы. Среди них - присутствие Китая, влияние возвращающейся (высокообразованной и прозападной) диаспоры и признание важности значимых корпоративных социальных инвестиций. Невозможно просто перенести западное управление рисками в Африку. Становление успешного риск-ориентированного мышления в Африке требует глубоко локализованного понимания. Организации, желающие инвестировать в континент, должны рассмотреть возможность взаимодействия с местными партнерами для получения более полного представления о культурном контексте, а не полагаться исключительно на свой ограниченный западный взгляд на риск.