

## **ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ У СФЕРІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ**

**ТРОНЬКО В.**, аспірант кафедри міжнародної економіки КНТЕУ

**П**ошук ефективних організаційних форм розвитку компаній знаходиться в епіцентрі уваги як теоретиків, так і практиків, що особливо активно виявилось в перебігу останніх десятиліть. У світовій практиці існують певні різновиди інтеграції фірм, що розрізняються залежно від цілей співробітництва, характеру господарських відносин між їхніми учасниками, ступеню самостійності підприємств, що входять до об'єднання. Механізмом до активізації такої взаємодії є корпоративні злиття та поглинання, стратегічні альянси, консорціуми, трести, концерни, промислові холдинги, фінансово-промислові групи тощо

---

© Тронько В., 2010

*ВІСНИК КНТЕУ 4/2010*

31

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що міжнародні стратегічні альянси у сфері надання телекомунікаційних послуг є відносно новою формою партнерства, яка забезпечує використання ресурсного, фінансового та інноваційного потенціалу компаній-партнерів для посилення позицій їх учасників на міжнародних ринках. Активізація форм кооперативної поведінки з огляду на вплив світової фінансово-економічної кризи тільки посилюватиметься на тлі суттєвого переформатування конкурентного середовища ринків телекомунікаційних послуг. Отже, проблеми формування транскордонних стратегічних альянсів у сфері, що є рушієм інноваційного розвитку сучасних економік, у тому числі потенційно і вітчизняної, є актуальними та потребують додаткового дослідження.

Організаційні форми об'єднання компаній, що суттєво розрізняються за ступенем інтеграції їхніх учасників, розвиваються історично від концернів та сімейних груп на початку століття, до стратегічних альянсів наприкінці ХХ – початку ХХІ ст. Нові організаційні форми не витискають попередні типи інтеграції компаній, а доповнюють їх. Відбувається розширення та урізноманітнення форматів взаємодії. Характер взаємозв'язку між компаніями стає дедалі складнішим і тоншим, зважаючи на можливість кооперації інтегрованих структур.

Мотивацію та тенденції створення стратегічних альянсів висвітлювали у своїх працях зарубіжні та вітчизняні науковці, зокрема Г. Лорензоні [1], Д. Горячев, Д. Горячева [2], А. Дзюбатиий [3], М. Робінсон [5], Й. Рюэгг-Штюрм, М. Янг [4] та ін.

Метою дослідження є аналіз передумов і детермінант формування міжнародних стратегічних альянсів (МСА) та виявлення сучасних тенденцій розвитку МСА на ринку телекомунікаційних послуг України. Об'єктом дослідження є система міжкорпоративної взаємодії у сфері надання телекомунікаційних послуг.

Усі організаційні форми інтеграції компаній можна умовно поділити на "жорсткі" та "м'які". У цьому аспекті інтерес становить порівняння "жорстких" корпоративних злиттів та поглинань із "м'якими" стратегічними альянсами. "М'які" форми особливо популярні для міжнародних об'єднань, вони дозволяють вести спільну діяльність при збереженні засновниками юридичної та господарської самостійності. У рамках стратегічних альянсів виникає можливість мобілізації переваг потужної корпоративної структури при збереженні національної відокремленості її членів. Адаже іноді державна влада та суспільство через питання, перш за все, політичного характеру, неприхильно ставляться до таких форм інтеграції компаній, що призводять до втрати їхньої самостійності та незалежності.

Стратегічні союзи, як свідчить міжнародна практика, є однією із найперспективніших форм інтеграції компаній. Саме вони виявились у центрі уваги ТНК у 90-х роках ХХ ст. Експерти із транснаціоналізації прогнозують, що у ХХІ ст. вони перетворяться на найважливіше знаряддя конкурентної боротьби. Створення альянсів представляє собою один із найшвидших і найдешевших шляхів реалізації глобальної стратегії.

Широкий спектр альянсів, що створюються нині, складається з різноманітних форм. У створенні альянсів беруть участь як великі, іноді навіть багатонаціональні, компанії-гіганти, так і дрібні підприємства. Крім того, тенденція до розповсюдження спільної діяльності поміж підприємствами спостерігається майже в усіх галузях виробництва товарів та послуг. Слід зазначити, що ця тенденція почала набувати світових масштабів: альянси створюються північно-американськими, японськими, європейськими компаніями; не оминула вона і країни, що розвиваються, та держави із транзитивною економікою.

Важливим компонентом методологічного підходу до виявлення сутності МСА є розуміння ключових ознак, які вирізняють зазначену форму міжфірмової взаємодії від інших. Одні науковці під "стратегічним альянсом" розуміють таку форму співробітництва між генеральним підрядником і субпідрядником, яка слугує "збільшенню обсягів виробництва", чи "об'єднує діяльність деяких підприємств" [1, с. 20–22]; інші використовують це визначення для протиставлення злиттів і "дружніх" поглинань ворожим поглинанням. Іноді мінімальна участь однієї компанії в капіталі іншої сприймається як один із основних симптомів для подальшого зближення та утворення альянсу. Також аналітики визнають існування стратегічних альянсів у тому разі, якщо компанії-партнери мають спільну юридично оформлену одиницю, тобто філію або спільне підприємство, яке існує окремо від основних компаній [1, с. 25–30]. Існує також думка, що справжні стратегічні альянси є нічим іншим як різновидом всебічних договорів, мегаугод, що не мають чітко окресленої конкретної цілі.

Для розуміння сутнісних ознак транскордонного міжфірмового альянсу головне – можливість взаємного корпоративного зростання шляхом об'єднання ресурсів сторін угоди за умов збереження юридичної автономії та незалежності кожної із фірм-партнерів, що є резидентами різних країн. За таких умов альянси охоплюють компанії, що об'єднані для досягнення спільних цілей, не втрачаючи при цьому своєї стратегічної автономності.

Отже, можна дійти висновку, що *стратегічні альянси* – це об'єднання деяких незалежних підприємств, які мають намір реалізувати спільні цілі у сфері виробництва, збуту, НДДКР, використовуючи при цьому спільні ресурси. Альтернативою альянсам є: запуск виробництва самостійно, не поділяючи ризики та намагання самостійно побороти конкурентів; створення умов для злиття чи поглинання компаній.

Характерною особливістю альянсів є наявність декількох центрів управління, відносини всередині альянсу, що побудовані на діалозі при виникненні конфлікту інтересів. Друга характерна особливість, притаманна альянсам, пов'язана з тим, що інтереси та цілі компаній, що входять в альянс, часто суперечать один одному. У кожній компанії-партнера, завдяки збереженню своєї автономності, є конкретні цілі;

водночас усі компанії-партнери погоджуються спільно працювати заради досягнення інших, заздалегідь обумовлених цілей.

Ключові ознаки стратегічних альянсів:

- угода про співробітництво між фірмами, що є більшою за звичайні торгівельні операції, але не доводить справу до злиття компаній;
- тип господарського об'єднання, заснований на укладанні середньо- і довгострокових, дво- і багатосторонніх угод;
- до стратегічного альянсу можуть вступати не тільки постачальники та клієнти, а й конкуренти;
- у рамках стратегічних союзів здійснюється спільна координація стратегічного планування та керування учасниками діяльності, що дозволяє узгодити довгострокові партнерські відносини з вигодою для кожного учасника;
- стратегічні альянси створюються на основі горизонтальної міжфірмової кооперації, а також між компаніями, що зайняті в суміжних сферах діяльності та мають взаємодоповнюючі технології та досвід;
- альянс, як правило, не є самостійною юридичною особою;
- компанії можуть бути учасниками багатьох стратегічних альянсів;
- альянси створюються на визначний строк, а коли необхідність в об'єднанні відпадає вони розпадаються;
- альянси здійснюють вплив на конкуренцію: об'єднані компанії спрямовують зусилля переважно проти спільних конкурентів, чим проти один одного;
- способи проникнення на ринок, що найменше обмежуються в законодавчому порядку.

Вивчення міжнародного досвіду функціонування МСА дозволяє виокремити чотири різновиди організаційних форм реалізації стратегічних альянсів: альянси з акціонерною участю в існуючих підприємствах; стратегічні альянси з утворенням нових компаній (суспільні підприємства); консорціуми для реалізації інвестиційних проектів; альянси зі слабкою кооперацією.

З огляду на сфери діяльності стратегічні альянси можна умовно поділити на три види: альянси з реалізації проектів НДДКР; альянси з організації спільного виробництва; альянси зі спільного засвоєння нових ринків. Найбільш розповсюдженими є альянси, що створюються для співробітництва у сфері НДДКР. На сьогодні до цієї групи належить більше половини всіх стратегічних союзів [2, с. 13–19].

Альянси укладаються переважно між підприємствами, що знаходяться в США, Європі та Японії. Однак і фірми із країн, що розвиваються, та країн із транзитивною економікою також укладають альянси, навіть із партнерами з передових регіонів (табл. 1, 2).

Таблиця 1

**Географічний розподіл МСА за різними сферами діяльності у 2007–2008 рр., % [5]**

Країни	Частка МСА, що діють у визначеному регіоні (за даними Гарвардського університету)	Частка МСА, що діють у визначеному регіоні (за даними бізнес школи INSEAD)
США	38	30
Японія	14	12
Західна Європа	23	47 (тільки країни ЄЕС)
Інші розвинені країни	6	11 (у т. ч. європейські країни, що не входять до ЄЕС)
Країни, що розвиваються, та країни Східної Європи	19	
Разом	100	100

Таблиця 2

**Розподіл МСА за галузевою ознакою у 2007–2008 рр., % [4]**

Сектор	Галузь	Частка МСА галузі	Частка МСА у секторі
Первинний	Продовольча	4	9
	Металургія та добування корисних копалин	8	18
	Енергетика	13	29
	Будівництво	3	7
	Текстильна	2	4
	Целюлозно-паперова	2	4
	Хімічна	13	29
	<i>Усього по первинному сектору</i>	45	100
Вторинний	Телекомунікації	6	15
	Виробництво іншої електронної техніки	4	10
	Електромашинобудування	2	5
	Автомобілебудування	5	13
	Аерокосмічна	2	5
	Машинобудування	12	31
	Виробництво інших промислових товарів	8	21
	<i>Усього по вторинному сектору</i>	39	100
Третинний	Транспорт	2	12.5
	Комунікації, розваги, видавнича справа	2	12.5
	Збут	3	19
	Фінансовий сектор	4	25
	Інші служби	5	31
	<i>Усього по третинному сектору</i>	16	100

Можна дійти висновку, що європейські компанії відіграють провідну роль у формуванні альянсів. На один зафіксований альянс припадає, принаймні, по одній європейській фірмі. Якщо проаналізувати дані за кожною європейською країною, то виявиться, що найактивнішими є французькі та британські фірми. Внутрішньо-європейські альянси кількісно переважають над своїми американськими аналогами. До того ж, на відміну від американських альянсів, вони є інтернаціо-

нальними. Загальна тенденція до інтернаціоналізації економіки досить відчутно проявилась в Європі. Це спричинено більш високим рівнем лібералізації європейського законодавства щодо укладання міжкорпоративних альянсів, воно вочевидь є лояльнішим за американську систему корпоративного права і не заважає збільшенню кількості альянсів.

Емпіричні дані свідчать, що у таких сферах, як телекомунікації та обчислювальна техніка, ще у 80-х роках ХХ ст. кількість альянсів збільшилась у п'ять разів. За наступні роки їх кількість збільшувалась у геометричній прогресії, особливо на початку ХХІ ст. й у 2007–2009 рр., зокрема під час світової фінансової кризи [5]. Таке зростання стало можливим завдяки прискоренню процесів транснаціоналізації бізнесу, збільшенню потреб для фінансування НДДКР, пошуку більш ефективних форм корпоративної взаємодії через співробітництво з компаніями галузі, які досягли відповідного досвіду та можливостей. У країнах Європи найбільше альянсів створюється в таких галузях, як автомобілебудування, аерокосмічна промисловість, телекомунікації (табл. 3).

Таблиця 3

**Розподіл альянсів за виробничими галузями  
у 2007–2008 рр., % [4]**

Галузі промисловості	Частка МСА галузі
Автомобілебудування	24
Аерокосмічна промисловість	19
Телекомунікації	17
Інформатика	14
Електрообладнання	13
Інші галузі	13

Компанії у сфері надання телекомунікаційних послуг, інтегруючись у транскордонні стратегічні альянси, переслідують такі мотиви:

- досягнення ефекту економії на масштабах виробництва має особливе значення для галузей із коротким міжнародним життєвим циклом послуг і високими витратами на НДДКР;
- спільне використання виробничих потужностей;
- об'єднання зусиль у виробництві компонентів телекомунікаційного обладнання та техніки чи складання кінцевої продукції;
- зниження невизначеності та посилення стабільності корпоративного розвитку, оскільки у довгострокових відносинах із стратегічним партнером об'єднуються їхній досвід та ресурси;
- зниження ризиків у діяльності на локальних, регіональних та міжнародних ринках;
- отримання доступу на ринок, де вже існують сформовані ринкові структури та менталітет, просування на ринок продукції та послуг один одного;

- передача технологій, знань, ноу-хау, проведення спільних досліджень, навчання персоналу;
- спільна розробка і виробництво технічно складних виробів (засобів комунікації, комп'ютерів тощо).

Компанії у сфері надання телекомунікаційних послуг із розвинених країн, які були орієнтовані на експорт та міжнародну експансію, шукали можливості альянсу з компаніями із країн-реципієнтів для просування на місцевий ринок своєї продукції. Такі угоди часто були необхідними слабо розвиненим країнам для отримання доступу на ринки розвинених країн. Це можна відзначити як перший етап формування МСА у сфері надання телекомунікаційних послуг за участі компаній-резидентів з різних країн. Останнім часом, як у докризовий період, так і в період активної фази світової фінансово-економічної кризи, провідні компанії із різних регіонів світу створюють стратегічні альянси для посилення своїх спільних можливостей із обслуговування цілих континентів і просування на світовому ринку. В цьому аспекті показовим є досвід як японських, так і американських компаній, які створювали альянси для зміцнення своєї конкурентоспроможності на ринку країн Європейського Союзу та завоювання новітніх ринків східноєвропейських країн.

Незважаючи на те, що укладання МСА в умовах загострення міжнародної конкуренції та погіршення фінансових можливостей окремих операторів ринку будуть активізуватись, варто також не омислити увагою ті недоліки стратегічних альянсів, які діють як деструктивні чинники щодо їх зростання. Потрібно зазначити, що ефективна координація діяльності самостійних компаній є складним завданням (зважаючи на різну мотивацію та, іноді, різні цілі). Будучи суттєво незалежними, партнери в змозі приймати неоптимальні рішення щодо стратегічного альянсу в цілому.

Україна не стоїть осторонь процесів, які відбивають сучасні тенденції розвитку транснаціоналізації бізнесу та активізації МСА у сфері надання телекомунікаційних послуг. Яскравим прикладом транскордонного корпоративного альянсу на телекомунікаційному ринку України стала угода між такими світовими гравцями, як *Hewlett-Packard* та *Alcatel-Lucent* у 2009 р. Компанії підписали угоду про намір укладання 10-річного глобального альянсу, який допоможе замовникам скористатись перевагами конвергенції телекомунікаційних та інформаційних технологій на ринку України. Після укладання офіційної угоди сторони наразі спільно просувають рішення та можливості для комплексної трансформації операторського та корпоративного бізнесу.

Компанії реалізують проект глобальної програми із перетворення комунікаційних мереж у конвергентні структури нового покоління. Така трансформація дозволить операторам ефективно доставляти нові прибуткові послуги. *Hewlett-Packard* та *Alcatel-Lucent* також планують

запропонувати послуги управління новими та існуючими інфраструктурами замовникам, які шукають ефективні рішення для аутсорсингу. Компанії розробили спільну ініціативу виходу на ринок, зокрема щодо постачання комунікаційних рішень середнім та великим підприємствам, а також організаціям державного сектору. Продукти *Alcatel-Lucent* для IP-телефонії, уніфікованих комунікацій, мобільності, безпеки та контакт-центрів будуть інтегровані з ІТ-рішеннями *Hewlett-Packard*.

Крім того, альянс розробляє всі комплексні рішення, що використовують переваги корпоративних і телекомунікаційних продуктів обох компаній. У фонді *Hewlett-Packard Financial Services* декілька мільярдів євро, зарезервованих під цільове фінансування ІТ-проектів компанії у країнах Центральної та Східної Європи, у тому числі в Україні.

Саме *Alcatel-Lucent* скористувалась такою новою послугою від *Hewlett-Packard* та передала на аутсорсинг всю свою ІТ-інфраструктуру. Таким чином, компанія має намір скоротити операційні витрати та зосередитись на основних завданнях. Також *Alcatel-Lucent* уклала угоду з найбільшим оператором на телекомунікаційному ринку України "Київстар Дж. С. М." про постачання йому обладнання. Раніше *Alcatel-Lucent* співпрацювала лише з "Голден Телекомом" та МТС. Угоди та дії компанії на телекомунікаційному ринку дозволяють констатувати, що компанія розширює не лише перелік своїх корпоративних клієнтів, а й масштаби своєї діяльності на ринку України, шляхом активного використання формату МСА [3, с. 14–16] для посилення позицій на важливому для неї локальному сегменті ринку телекомунікаційних послуг Центральної та Східної Європи

Отже, проаналізувавши передумови розвитку та розширення форм міжфірмової співпраці, зокрема на ринку телекомунікаційних послуг України, можна зробити певні висновки та узагальнення.

*По-перше*, формування стратегічних міжфірмових альянсів пов'язано з процесами глобалізації світових господарських зв'язків, загостренням міжнародної конкуренції та посиленням технологічних змін у системі світового господарства. МСА є однією з перспективних форм інтеграції компаній, що забезпечує швидкі та оптимальні шляхи реалізації їх глобальної стратегії.

*По-друге*, міжнародна практика підтверджує домінуючу роль європейських компаній у формуванні МСА. Транскордонні альянси за участю країн ЄС кількісно переважають над альянсами, укладеними із американськими компаніями. Це спричинено більш високим рівнем лібералізації Європейського законодавства щодо укладання міжкорпоративних альянсів.

*По-третє*, залучення компаній із країн, що розвиваються, до співпраці з міжнародними компаніями у форматі МСА допомагає цим країнам отримати певний доступ на ринки розвинених країн через



механізм внутрішньогалузевих поставок, це сприяє обміну досвідом, спільному використанню виробничих потужностей, зниженню ризиків у діяльності, участі в міжнародному трансфері технологій, знань, ноу-хау, проведенню спільних досліджень.

*По-четверте*, вітчизняний ринок телекомунікаційних послуг інтегрується в процеси транснаціоналізації бізнесу та активізації МСА. На його теренах у 2009 р. сформовано стратегічний альянс між потужними операторами галузі – нерезидентами – міжнародними компаніями-гігантами *Hewlett-Packard* та *Alcatel-Lucent*.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Lorenzoni G.* Constellations of Firms and New Ventures / G. Lorenzoni, O. Ornati // Journal of Business venturing. — 1988. — № 3.
2. *Горячева Д. Ю.* Анализ финансово-экономических преимуществ стратегических альянсов над корпоративными сделками слияния и поглощения / Д. Ю. Горячева, Д. Ю. Горячев. — М. : МАКС Пресс, 2002. — 64 с.
3. *Дзюбатый А.* HP и Alcatel-Lucent формируют глобальный альянс // Сети и телекоммуникации. — 2009. — № 5. — 25 с.
4. *Рюэгг-Штюрм Й.* Значение новых сетевых организационно-управленческих форм для динамизации предприятий / Й. Рюэгг-Штюрм, М. Янг // Проблемы теории и практики управления. — 2008. — № 6. — Режим доступа : <http://www.ptpu.ru>.
5. *Robinson M.* Strategic partnership vital in telecom / Mark Robinson, Herbert Smith // PLC. — 2010. — № 1. — Way of access : [http://www.tradearabia.com/news/downloadmktreport.asp?file=../source/Market\\_Analysis/Market\\_Analysis330.doc](http://www.tradearabia.com/news/downloadmktreport.asp?file=../source/Market_Analysis/Market_Analysis330.doc).