

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ В ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОМУ СЕКТОРІ В УМОВАХ ЛІБЕРАЛІЗАЦІЇ

Анотація. Скорочення цифрового розриву — одне із невідкладних завдань в контексті інклюзивного зростання, чому значно сприяє дерегуляція та лібералізація міжнародної торгівлі телекомунікаційними послугами. Телекомунікаційна система переживає суттєві трансформаційні процеси, що позначаються на деформації та певному розмиванню існуючих корпоративних стратегій. В статті розглянуто особливості злиттів і поглинань в телекомунікаційному секторі з огляду на регіональну специфіку їхнього здійснення. Наведено особливості функціонування альянсів як результату дерегуляції та лібералізації телекомунікаційного ринку. Розглянуто особливості та форми реалізації прямих інвестицій в телекомунікаційному секторі з особливим акцентом на так званих «інвестиціях з нуля». Визначено переваги входження на закордонні ринки через пайову участь у формі міноритарних або мажоритарних власників, повне поглинання (дружнє або вороже) та механізм спільних підприємств. Окреслено завади на шляху злиття потужних телекомунікаційних компаній, а також роль регуляторних чинників у розвитку телекомунікаційного сектору.

Ключові слова: телекомунікаційний сектор, корпоративні стратегії, злиття і поглинання, інвестиції, лібералізація.

Annotation. Bridging of the digital gap is an urgent objective in the context of inclusive growth, which is largely promoted by deregulation and

* доктор економічних наук, доцент, професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

liberalization of international trade in telecommunication services. The telecommunication system has been undergoing deep transformation processes with implications for deformation and blurring of the existent corporate strategies. Peculiar features of mergers and takeovers in telecommunication sector are analyzed in view of their specifics at regional level. Operative specifics of alliances resulting from deregulation and liberalization of telecommunication market are outlined. Peculiarities and forms of direct investment in telecommunication sector are analyzed, with special emphasis on “green field investment”. The advantages from entries on foreign markets by equity participation in form of a minority or majority stake, a complete takeover (friendly or hostile) or a joint venture are considered.

Barriers for mergers of powerful telecommunication companies and the role of regulatory factors in the development of telecommunication sector are outlined.

Keywords: *telecommunication sector, corporate strategies, mergers and takeovers, investment, liberalization.*

Аннотация. *Сокращение цифрового разрыва - одно из неотложных задач в контексте инклюзивного роста, чему значительно способствует дерегулирование и либерализация международной торговли телекоммуникационными услугами. Телекоммуникационная система переживает существенные трансформационные процессы, сказывающиеся на деформации и определенном размывании существующих корпоративных стратегий. В статье рассмотрены особенности слияний и поглощений в телекоммуникационном секторе, учитывая региональную специфику их осуществления. Приведены особенности функционирования альянсов как результата дерегуляции и либерализации телекоммуникационного рынка. Рассмотрены особенности и формы реализации прямых инвестиций в телекоммуникационном секторе с особым акцентом на так называемых «инвестициях с нуля».*

Определены преимущества вхождения на зарубежные рынки через долевое участие в форме миноритарных или мажоритарных собственников, полное поглощение (дружеское или враждебное) и механизм совместных предприятий. Определены помехи на пути слияния мощных телекоммуникационных компаний, а также роль регуляторных факторов в развитии телекоммуникационного сектора.

***Ключевые слова:** телекоммуникационный сектор, корпоративные стратегии, слияниям и поглощениям, инвестиции, либерализация.*

Постановка проблеми. 80% населення планети має доступ до мобільного телефону, який є на сьогоднішній день основним засобом доступу до Інтернету, каналами якого близько 15% світового населення може дозволити собі здійснювати платежі. Проте, майже 2 млрд. людей все ще не мають мобільного телефону, а 60% населення земного шару не мають доступу до Інтернету. Більшість, яка не має доступу до Інтернету, проживає в Китаї та Індії, але навіть у Північній Америці близько 120 млн. людей позбавлені доступу до нього. В цілому світі близько 21% домогосподарств із 40% найменш забезпечених в своїх власних державах не мають доступу до мобільного телефону, а 71% з них без доступу до мережі Інтернет. Розрив між найбіднішим (40%) та найбагатшим (60%) населенням, а також між жителями міста та села зменшуються в плані використання мобільних телефонів, але поглиблюються в плані використання Інтернету [17].

Розширення можливості встановлення зв'язку продемонструвало лише обмежений вплив на зменшення інформаційної нерівності. Виробництво та споживання інформації в цифровій економіці має незначний вплив на чисельність користувачів цифровими технологіями. Незважаючи на те, що п'ята частина світового населення – неграмотна, поширення цифрових технологій не може ліквідувати глобальний розрив в знаннях.

Ті країни, яким все таки вдалось уникнути розриву у доступі до цифрових технологій, потраплять у пастку нового розриву — розриву у можливостях. В ЄС компанії використовують інтернет для контакту з державними органами. Громадяни ж використовують сервіси електронного управління для отримання інформації, а не для ведення справ з державними органами [17].

Окреслене набуває особливої значущості в контексті анонсованої мети досягнення інклюзивного розвитку, який передбачає адаптацію системи до потреб людини. Концепція інклюзивного розвитку передбачає, що кожен суб'єкт економіки є важливим, унікальним, цінним для суспільства і має можливості, щоб задовольнити свої потреби. Інклюзивне зростання економіки є передумовою гуманного розвитку суспільства, тому він є багатофакторним і багаторівневим процесом, бо основою його є економіка максимальної зайнятості і взаємодії усіх суб'єктів [16]. Скорочення цифрового розриву — одне із невідкладних завдань в контексті інклюзивного зростання, чому значно сприяє дерегуляція та лібералізація міжнародної торгівлі телекомунікаційними послугами. Телекомунікаційна система переживає суттєві трансформаційні процеси, що позначаються на деформації та певному розмиванню існуючих корпоративних стратегій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. М. Родіні розглянув еволюцію телекомунікаційних стратегій під впливом зростаючого попиту на мобільний доступ до інтернету. Н. Санг дослідив стратегії витіснення фіксованої телефонії мобільним зв'язком та оцінив наслідки такого заміщення для малої відкритої економіки. К. Таубман спрямував свій дослідницький ракурс на виявлення трансформаційних процесів у конкурентному середовищі телекомунікаційних компаній під впливом лібералізації телекомунікаційного ринку. К. Сімеу встановив причинно-наслідкові зв'язки між процесами лібералізації та запровадженням альтернативних технологій, що позначилось на особливостях регулювання

телекомунікаційного ринку. Х. Есфакані, Г. Фремпонг, В. Атубра, Л. Гітьєрес та С. Берг вивчали регіональні особливості деформації стратегій інтернаціоналізації в телекомунікаційному секторі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Попри великий масив аналітичних і емпіричних досліджень взаємозв'язків між лібералізацією телекомунікаційного сектору та його дерегуляцією, з огляду на зростаючу роль телекомунікаційного сектору в епоху цифрової економіки, залишається актуальним розгляд еволюції корпоративних стратегій з виокремленням регіональної специфіки їхнього здійснення на динамічному ринку телекомунікацій.

Формулювання цілей статті. Наведення особливостей функціонування альянсів як результату дерегуляції та лібералізації телекомунікаційного ринку, а також розгляд особливостей та форм реалізації прямих інвестицій в телекомунікаційному секторі з особливим акцентом на так званих «інвестиціях з нуля» дозволить прослідкувати еволюцію корпоративних стратегій. Окреслення завад на шляху злиття потужних телекомунікаційних компаній, а також роль регуляторних чинників у розвитку телекомунікаційного сектору сприятиме усвідомленню потенціалу зростання телекомунікаційного ринку.

Основні результати. Прогрес телекомунікаційних технологій і скорочення витрат сприяли ослабленню обмежень на торгівлю телекомунікаційними послугами з подальшою їх інтернаціоналізацією. Спосіб, у який телекомунікаційні послуги перетинають кордони, звісно є не таким фізичним, як спосіб торгівлі товарами, у тому сенсі, що він передбачає підключення до мережі іншої країни і придбання права на її використання. Мережа в країні, що «імпортує» телефонний дзвінок, раніше була монопольною телекомунікаційною послугою цієї країни, і плата за дзвінок встановлювалась згідно із тарифною системою. Останнім часом ця система була деформована такими можливостями як послуги з передзвону,

прямі міжнародні дзвінки, використання мобільних супутникових систем, міжнародні дзвінки з мобільного телефону [3].

Міжнародна торгівля телекомунікаційними послугами зросла після дерегуляції, а останніми роками транскордонний трафік зростав значно скоріше, ніж кількість дзвінків усередині країни. Але щоб ефективніше скористатися можливостями закордонного ринку, компанія повинна бути реально на ньому присутньою. Це зазвичай передбачає побудову власної інфраструктури або пайову участь у іншій компанії, розташованій у приймаючій країні, яка вже має там свою інфраструктуру. Це пояснює зростання важливості злиттів, поглинань та альянсів у цьому секторі.

Прямі інвестиції здійснюються у кількох формах, хоча відмінності між ними зазвичай нечіткі. «Green-field investments» або «інвестиції з нуля» - це форма прямих іноземних інвестицій, коли материнська компанія будує свою діяльність в чужій країні з нуля [7]. На додаток до будівництва нових виробничих об'єктів ці проекти можуть також включати будівництво нових розподільних вузлів, офісів і житлових приміщень.

«Green-field investments» поки що є недостатньо розповсюдженим явищем у секторі телекомунікацій, за винятком інвестицій у інфраструктуру. Головні компанії в цій індустрії не розголошують інвестиції такого виду з кількох причин:

- 1) такі інвестиції часто потрібні з політичних причин – для створення спільних підприємств із місцевими компаніями;

- 2) складність проникнення на ринок не забезпечує достатніх економічних стимулів для великомасштабних капітальних витрат. Однак із просуванням уперед економічного розвитку ті країни, де зараз немає таких стимулів, ставатимуть дедалі більш привабливими для внутрішніх інвестицій у майбутньому.

Найбільш поширеною сферою транскордонних інвестицій у «пусті ділянки» наразі є мережева інфраструктура, особливо волоконно-оптичні магістралі. Раніше ці магістралі будувались і управлялись тільки

національними операторами телекомунікацій, які належали державі. Однак лібералізація у подальшому спричинила розрив у ланцюгу доданої вартості, і на ринок прийшли нові постачальники. Прикладами є американські компанії Global Crossing, Qwest, MCI WorldCom, Viatel і Level 3, а також британська компанія Colt Telecom [12].

Ці компанії створюють глобальні або загальноєвропейські волоконно-оптичні АТС або з'єднують столичні міста. Такі мережі зазвичай здаються в оренду іншим суб'єктам, або як «темне волокно», тобто тимчасово вільні канали оптичних кабелів без будь-якого іншого обладнання, або з іншим розподільним пристроєм. «Темне волокно» зазвичай орендується на тривалий строк у 15–25 років. Угоди зазвичай передбачають великий авансовий платіж, а слід за ним – річні орендні платежі, що дозволяє постачальнику ліній компенсувати частину його інвестицій на ранній стадії.

Пізніше компанії також часто самі використовували свої мережі, а відтак інвестиції сприяють входженню на ринок телекомунікаційних послуг. Як перший крок компанії зазвичай пропонують такі послуги корпоративним клієнтам, але також є приклади компаній (WorldCom і Global Crossing), які перетворились із операторів мережі на комплексних провайдерів телефонних послуг і послуг з передачі даних. Окрім таких прямих інвестицій у мережеву інфраструктуру, телекомунікаційні компанії надають перевагу входженню на закордонні ринки через пайову участь у формі міноритарних або мажоритарних власників, повному поглинанню (дружньому або ворожому) або спільним підприємствам.

Стимули для поглинання інших операторів сильно вплинули на регуляторну систему, зокрема у США. Коли у 1984 році розвалилася компанія AT&T, ринок було поділено на конкурентні сегменти (міжміські мережі і виробництво телекомунікаційного обладнання) і ряд природних монополій (місцевих мереж). Хоча Закон про телекомунікації від 1996 року формально покінчив з таким поділом ринку навпіл, на практиці він

продовжував існувати, що забезпечувало компаніям час для репозиціонування, а відтак – вигоди від нових, відкритих ринків. Слідом за цим відбулися масові злиття і придбання акцій. Хоча лідеру ринку міжміського зв'язку компанії AT&T знову було дозволено входження на місцеві ринки, вона більше не мала доступу до місцевих АТС і, отже, до кінцевих користувачів. З антимонопольних міркувань компанії не було дозволено знову купувати регіональні компанії-оператори Bell, і тому як вихід із цієї дилеми компанія AT&T обрала стратегію покупки компаній кабельного телебачення (TCI і Media One), аби відкрити альтернативний шлях доступу до кінцевих домашніх користувачів і приватних компаній.

Оскільки ринки телебачення, передачі даних і телефонного зв'язку продовжували зближатися, новоутворена група мала перспективу удосконалення телевізійних кабелів, щоб у майбутньому також надавати телефонні послуги і послуги зі швидкого Інтернет-зв'язку. Другий за величиною оператор стаціонарного міжміського зв'язку, компанія MCI, у 1997 році була куплена компанією WorldCom, яка протягом лише декількох років практично наздогнала лідерів ринку завдяки ряду вмілих придбань, як вертикальних, так і горизонтальних. Однак спробам компанії MCI WorldCom щодо поглинання компанії Sprint, третього за величиною оператора міжміського телефонного зв'язку, завадили антитрастові органи в США і органи ЄС з нагляду за конкуренцією.

Водночас регіональні компанії-оператори Bell відповіли на відкриття їхніх раніше закритих для конкуренції ринків хвилею злиттів, і протягом кількох років сім компаній "Baby Bells", які раніше відокремились від AT&T, скоротилися до лише чотирьох: Ameritech і Pacific Telesis об'єдналися з компанією SBC, компанія Nynex злилася з Bell Atlantic, а компанія US West була поглинута компанією Qwest, внаслідок чого компанія Bell South залишилась єдиною регіональною компанією-оператором Bell, яка все ще була незалежною [13].

В інших країнах процес інтернаціоналізації через прямі інвестиції також мав відносно повільний початок, за винятком акцій, куплених закордонними інвесторами під час приватизації. Зокрема, старі компанії, що працювали у стаціонарному телефонному зв'язку, все ще мали величезну клієнтську базу, що залишилась від того часу, коли вони були монополістами, а також зберігали набуту репутацію платоспроможних і надійних компаній.

Новим конкурентам, національним або закордонним, було важко подолати так званий «іміджевий розрив». Як наслідок, закордонні інвестиції в акції нових конкурентів спочатку були відносно нерозповсюдженими (за винятком, насамперед, паю компанії AT&T в компанії Mannesmann Arcor; паю компанії Mannesmann в компанії Infostrada, а також паю компанії Swisscom в компанії Tesion). У подальшому закордонні фірми стали надавати перевагу інвестиціям в компанії-провайдери, яким вдалося створити і утримувати гарну позицію на ринку (тобто пай компанії France Télécom в компанії Mobilcom і пай компанії World Access в компанії Teldafax) [5].

Не маючи фінансових ресурсів, нові оператори були не в змозі інвестувати за кордон. Головними перепонами для поглинання старих компаній були іноді дуже великий розмір державних активів і самі масштаби цих компаній. Компанія Telecom Italia є єдиною, яку поглинули до цього часу, і її покупцем була компанія-співвітчизник, Olivetti. Слід відзначити, що часом планам злиття великих національних операторів стаціонарного зв'язку (Telefónica/KPN, Telenor/Telia) ставали на заваді репутаційні характеристики, адже вони традиційно сприймалися як суто національні [12].

Серед іншого, компанії дійшли висновку, що інші стратегії інтернаціоналізації, зокрема стратегічні альянси, є більш легким способом здобуття бажаної глобальної присутності. Нарешті, ринок стаціонарного зв'язку, особливо ринок традиційних регіональних компаній, є менш

динамічним, ніж нові ринки телекомунікацій, і тому для багатьох більш вигідним здається інтернаціоналізація ринків мобільного зв'язку та Інтернету.

Мобільний зв'язок від самого початку є ринком з набагато слабшим державним регулюванням і набагато меншою державною власністю, за винятком діяльності з мобільного зв'язку регіональних компаній-операторів Bell. Відповідно, ефект дерегуляції тут слабше, а тенденція до розширення ринку є більш вагомим фактором на користь подальшої інтернаціоналізації підходів до здійснення прямих портфельних інвестицій [7]. У більшості випадків входження на нові ринки спочатку здійснювалося через формування консорціумів, які звертались за ліцензіями на частотні спектри. В той час, коли видавалися німецькі ліцензії "D" і "E", то окрім компанії T-Mobile, яка є філіалом компанії Deutsche Telekom, всі інші консорціуми були міжнародними; отже іноземні компанії використовували «контрейлерну» стратегію для входження на ринок з низьким ризиком [13].

Однак останнім часом відбувається зміна у стратегії через відхід від міноритарних пакетів акцій у бік цілковитих поглинань, які забезпечують повний контроль. Так, окрім компанії T-Mobile жоден із німецьких мобільних операторів зараз не контролюється батьківською компанією з Німеччини. Доказом того, що ситуація змінилась, став аукціон для третього покоління ліцензій UMTS: національні заявники були не тільки в меншості, а й консорціуми не обов'язково керувалися національними компаніями, і закордонні консорціуми брали участь як заявники без національних партнерів.

Метою таких інвестицій в акціонерний капітал і поглинань є забезпечення присутності на глобальному або принаймні в загальноєвропейському рівні. Це дає ефект масштабу для провайдера послуг і вигоди користувачам внаслідок падіння цін і уніфікації тарифних систем, а обидві сторони при цьому також звільняються від угод з

роумінгу, які раніше були звичайною практикою транскордонного мобільного зв'язку.

Однак ринку мобільного зв'язку притаманна жорстка конкурентна боротьба, і очікувані прибутки не починають надходити протягом декількох років, особливо якщо інвестиції в акціонерний капітал також пов'язані із придбанням ліцензій UMTS і створенням мережі. Vodafone – це компанія, яка на сьогодні подолала найдовшу відстань на шляху інтернаціоналізації, повністю перейшовши на мобільний зв'язок. Після поглинання компанії Mannesmann компанія Vodafone присутня на всіх основних європейських ринках, а придбання нею компанії Airtouch і створення спільного підприємства з компанією Bell Atlantic також забезпечує їй провідну позицію на ринку США [12].

Компанії France Télécom і Deutsche Telekom також рухаються в тому ж самому напрямку шляхом придбання операторів у всіх основних європейських країнах, перш за все у мобільному зв'язку. Хоча стратегія British Telecom є подібною, вона поки що задовольняється купівлею тільки міноритарних пакетів акцій. Компанія Telefónica стоїть окремо від її європейських колег – майже всі пакети акцій придбані нею в Південній Америці, і лише на початку 2000 років вона спробувала посилити свою присутність у Європі шляхом придбання ліцензій UMTS.

Висхідне чи низхідне злиття та придбання є звичайною справою в процесі стратегічного пошуку активів, тобто вони спрямовані, крім іншого, на здобуття знань у тих сферах, в яких раніше фірма їх не мала, для посилення її конкурентоспроможності в національному і міжнародному масштабі. У минулому дуже поширеною стратегією виробників телекомунікаційного обладнання була вертикальна інтеграція. Європейські компанії, наприклад, нещодавно висловились за придбання невеликих успішних американських компаній, аби забезпечити повноту асортименту продукції або модернізувати виробничі потужності.

З іншого боку, висхідна інтеграція серед провайдерів телекомунікаційних послуг є доволі незвичайною. При старих, регульованих системах уряди у більшості виступали за те, щоб національні оператори телекомунікацій, які належали державі, підтримували дуже тісні зв'язки з головним національним постачальником телекомунікаційного обладнання, яких часто називали «постачальниками до королівського двору», але з приходом конкуренції «національні чемпіони», інвестуючи у мережі, виявили схильність до залучення технологічних лідерів і/або найбільш економічних постачальників [4].

У деяких випадках існуючі вертикально інтегровані операції відокремлювались: компанія AT&T, яка традиційно була дуже інтегрованою вертикально, у 1996 році добровільно відпустила інформаційно-технологічну компанію NCR, яку вона придбала тільки у 1990 році, а пізніше вона відокремила свої операції з телекомунікаційним обладнанням, утворивши компанію Lucent Technologies, яка відтоді зробилася незалежною компанією. Телекомунікаційні компанії виявили набагато більший інтерес до низхідної інтеграції, особливо у сфері Інтернету і контенту. Основним рушійним фактором для цього є зближення телекомунікацій, ІТ і медіа-індустрії, але ринкові стратегії також відіграли свою роль.

Одним з найсильніших прихильників вертикальної інтеграції є компанія Telefónica, яка протягом декількох років здійснювала мультимедійну стратегію, спрямовану на об'єднання телекомунікацій, Інтернету і контенту під одним дахом. Telefónica Group зараз включає комерційну телевізійну станцію, супутникову телевізійну платформу, пакет акцій в розташованій у Великобританії «Pearson media group», а також нідерландську кінокомпанію Endemol. Ринок мобільного зв'язку також характеризується зближенням телекомунікацій, Інтернету і контенту. Доступ до високопотужного Інтернету, який забезпечують смартфони, виступає стимулом для провайдерів мобільного зв'язку до

створення альянсів з Інтернет і контент-провайдерами або до придбання їхніх акцій, внаслідок чого вони приєднуються до тенденції вертикальної інтеграції, яка спостерігалась деякий час у сфері фіксованого Інтернету [11]. Класичним нещодавнім прикладом пошуку активів є злиття компаній AOL і Time Warner. Це злиття створило найбільшу вертикально інтегровану компанію в телекомунікаційному секторі.

Поряд зі злиттями і поглинаннями, значну роль у стратегіях інтернаціоналізації найбільших телекомунікаційних компаній протягом 1990-их років відіграли альянси. Альянси як такі були не лише результатом дерегуляції та лібералізації, а й суттєво прискорили ці процеси [8]. Перед наданням свого дозволу на заснування альянсів Global One і Uniworld, Комісія ЄС змогла використати його як важіль для тиску на уряди Німеччини, Франції та Іспанії, аби змусити їх назвати дати, в які вони пропонують відкрити національні ринки телекомунікацій для конкуренції. Альянси створювались для різноманітних підприємницьких цілей.

Першорядною метою було об'єднання сил для задоволення потреб багатонаціональних клієнтів шляхом надання безперебійних послуг без необхідності залучати для цього послуги і мережі інших компаній. Крім того була можливість скорочення витрат шляхом глобального аусорсингу, спільного використання ресурсів. Нарешті, угоди про альянси також мали певні риси картелів, зокрема домовленість про те, що партнери альянсу не посягатимуть на внутрішні ринки один одного.

У другій половині 1990-х років учасниками альянсів були чотири з п'яти найбільших телекомунікаційних компаній, на них припадало близько двох третин міжнародного телефонного трафіку. Таким чином, світовий ринок міжнародного телефонного зв'язку був чудово поділений між такими чотирма головними альянсами: Global One, утворений у 1996 році, коли Atlas, спільне підприємство Deutsche Telekom і France Télécom, засноване у 1993 році, об'єдналося з компанією Sprint – американським

оператором міжміського телефонного зв'язку; Concert, спільне підприємство British Telecom і MCI; AT&T/World Partners, до якого входили AT&T, KDD (Японія), Telstra (Австралія) і Unitel (Канада); Unisource, альянс Telia (Швеція), Swiss Telecom, KPN (Нідерланди), Telefónica (Іспанія), в якому 20% також належало компанії AT&T [13].

Однак до кінця 1990-х років більшість цих альянсів виявилася неефективною. На тлі суперечки між компаніями France Télécom і Deutsche Telekom, а також запланованого поглинання компанії Sprint компанією MCI WorldCom, виняткову відповідальність за діяльність альянсу Global One врешті-решт взяла на себе компанія France Télécom. Компанії AT&T і BT покинули своїх попередніх партнерів і утворили нове спільне підприємство. Значення альянсів World Partners і Unisource (і перший, і другий вже без компанії AT&T) знизилося, і вони перетворилися на регіональні альянси, продавши деякі компанії-філіали.

Висновки. Існує очевидна тенденція відходу від доволі сумнівних альянсів минулого на користь пайової участі, злиттів і поглинань. Компанії прагнуть мати прямий контроль над своїми операціями на іноземних ринках. Альянси не дають їм того доступу, якого вони бажають, оскільки відмінність у корпоративних цілях та стратегіях членів альянсу породжує довготривалі координаційні процедури, а вони можуть бути величезною перешкодою для конкуренції на динамічному ринку телекомунікацій, який вимагає швидкого прийняття рішень. На сьогоднішній день альянси розглядаються як доцільні тільки в більш другорядних, неосновних операціях.

Список використаних джерел

1. Chowdary T. H. Telecom Liberalization and Competition in Developing Countries / T.H. Chowdary // Telecommunications Policy. – 1998. – Vol. 22(4/5). – P. 259-265.
2. Dhawan R. Connecting the Unconnected // R.Dhawan, C. Dorian, R. Gupta, K. Sunkara // The. McKinsey Quarterly. – Vol. 4. – P. 61-70.

3. Salvador El. Ley General de Telecomunicaciones [Electronic resource] / El. Salvador. – Mode of access: http://www.centralamericadata.com/es/tsearch?q=Ley+General+de+Telecomunicaciones&q1=mattersInCountry_es_le%3A%22El+Salvador%22

4. Esfahani H. S. The Political Economy of the Telecommunications Sector in the Philippine [Electronic resource] / H.S. Esfahani // Regulations, Institutions and Commitment: Comparative Studies of Telecommunications / B. Levy, P. T. Spiller. – Cambridge: Cambridge University Press, 1996.

5. Frempong G. K. Liberalisation of Telecoms: The Ghanaian Experience / G.K. Frempong, W. H. Atubra // Telecommunications Policy. – 2001. – Vol. 25. – P. 197-210.

6. Gutierrez L. H. Telecommunications Liberalization and Regulatory Governance: Lessons From Latin America / L.H. Gutierrez, S. Berg // Telecommunications Policy. – 2000. – Vol. 24. – P. 865- 884.

7. Kahn A.E. Letting go: Deregulating the process of deregulation / A.E. Kahn. – Lansing: Michigan State University, Institute of Public Utilities. 1998. – 146 p.

Kraushaar J. Update on quality of service for the local operating companies aggregated to the holding company level / J. Kraushaar. – Washington, DC : Industry Analysis Division, Common Carrier Bureau, Federal Communications Commission, 1991. – 32 p.

8. Gutierrez, H. L. and Berg, S. (2000) Telecommunications liberalization and regulatory governance: lessons from Latin America. Telecommunications Policy, 24, pp 865-884.

9. Rodini, M. Going Mobile: Substitutability Between Fixed and Mobile Access / M. Rodini, R.M. Ward, A.G. Woroch // [Telecommunications Policy](#). – 2003. – Vol. 27. – P. 457-476.

10. Sung N. Substitution Between Mobile and Fixed Telephones in Korea / N. Sung, Y.-H. Lee // Review of Industrial Organization. 2000. – Vol. 20. – P. 367-374.

11. Taubman C. Fixed and Mobile Competition in Transition Economies [Electronic resource] / C. Taubman, M. Vagliasindi. – 2005. – Mode of access: http://userpage.fu-berlin.de/jmueller/its/conf/berlin04/Papers/Taubman_Vagliasindi.pdf

12. Littler A.D. Deregulation of the Telecom Sector and its Impact on the Overall Economy [Electronic resource] / A.D. Littler. - Mode of access: http://www.adlittle.de/uploads/tx_extthoughtleadership/ADL_Deregulation_final_fullversion.pdf

13. Zanker C. The Privatisation and Liberalisation of the Post and Telecommunication Sector – its Impacts on Employees and Trade Unions [Electronic resource] / C. Zanker. – Mode of access: <http://www.input-consulting.com/download/berlin-pt-eng.pdf>

14. Regulatory Reform in the Telecommunications Industry [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.oecd.org/france/32482712.pdf>

15. C. Symeou. Telecommunications in small economies: the impact of liberalization and alternative technologies on universal service [Electronic resource] / P.C. Symeou, M.G. Pollitt. – Mode of access: https://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/research/workingpapers/wp0719.pdf

16. Базилюк А.В. Інклюзивне зростання як основа соціально-економічного розвитку [Електронний ресурс] / А.В. Базилюк. – Режим доступу: <http://publications.ntu.edu.ua/eut/2015-01/019-029.pdf>

17. Доклад о мировом развитии «Цифровые дивиденды» [Електронний ресурс] / Международный банк реконструкции и развития / Всемирный банк. – Режим доступу: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23347/210671RuSum.pdf>