

# Стратегии телекоммуникационных транснациональных корпораций в странах Африки южнее Сахары

*Брахима Траоре*

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация; ibtra@yandex.ru

## РЕФЕРАТ

Работа посвящена политике транснациональных корпораций в телекоммуникационной сфере в странах Африки южнее Сахары (АЮС). **Главная цель работы** состояла в изучении основных конкурентных стратегий и их важности в деятельности телекоммуникационных ТНК в странах АЮС. **Методы.** В ходе работы используются системный и институциональный подходы, а также методы комплексного анализа. Анализируются состояние и развитие телекоммуникационных рынков АЮС, а также стратегии и статистические данные деятельности транснациональных корпораций. **Основные результаты работы:** в статье раскрываются особенности телекоммуникационного рынка стран АЮС, рассматриваются политические и конкурентные риски при вхождении в данный рынок, выделяются основные стратегии функционирования телекоммуникационных ТНК развитых стран на африканском континенте, сформулированы основные предложения и рекомендации российским телекоммуникационным компаниям для выхода на данный рынок и улучшения на нем своей конкурентоспособности. **Основной вывод.** При реализации и соблюдении сформулированных предложений и рекомендаций российские телекоммуникационные компании смогут овладеть большой долей телекоммуникационного сектора исследуемого региона. Все определяется именно стратегией.

*Ключевые слова:* Африка южнее Сахары (АЮС), мобильный рынок Африки, телекоммуникационный рынок Африки, транснациональные корпорации (ТНК), телекоммуникационные ТНК, стратегии ТНК

## Strategies for Telecommunications Transnational Corporations in Sub-Saharan Africa

*Brahima Traore*

St. Petersburg State University, St. Petersburg, Russian Federation; ibtra@yandex.ru

## ABSTRACT

The paper is devoted to the policy of transnational corporations in telecommunications in sub-Saharan Africa (SSA). The **main goal** of the work is to study the main competitive strategies and their importance in the activities of telecommunications TNCs in SSA countries. **Methods.** The work uses systemic and institutional approaches, as well as methods of complex analysis. The state and development of telecommunications markets in sub-Saharan Africa, as well as strategies and statistics of transnational corporations are analyzed. **The main results of the work:** the article reveals the features of the telecommunications market in sub-Saharan Africa, examines the political and competitive risks when entering the market, identifies the main strategies for the functioning of telecommunication TNCs in developed countries on the African continent, formulated the main proposals and recommendations to Russian telecommunication companies for entering this market and improving their competitiveness on it. **The main conclusion.** When implementing and complying with the formulated proposals and recommendations, Russian telecommunications companies will be able to acquire a large share of the telecommunications sector of the region under study. Everything is determined by the strategy.

*Keywords:* Sub-Saharan Africa, SSA, Africa's mobile market, Africa's telecommunications market, transnational corporations, TNCs, telecommunication TNCs, TNC strategies

## Введение

В условиях интеграции, интернационализации и глобализации мировых процессов, деятельность транснациональных корпораций (ТНК) является главным стимулом экономического развития. Главной особенностью ТНК является их существование за пределами национальных границ.

Данная работа посвящена политике, в частности информационной политике, телекоммуникационных ТНК в странах Субсахарской Африки. Данный регион содержит страны Африки к югу от пустыни Сахара, а также следующие острова в Атлантическом и Индийском океанах: Сан-Томе и Принсипи, Маврикий и Мадагаскар, острова Зеленого мыса, Сейшельские острова, Коморские острова.

Имея население около миллиарда человек<sup>1</sup>, Субсахарская Африка является одним из гигантских рынков для телекоммуникационных продуктов по количеству абонентов и является одним из наиболее привлекательных рынков в мире. Например, можно отметить, что число абонентов мобильной связи в данном регионе постоянно растет и этот рост составляет ежегодно 65%<sup>2</sup>. То есть, в будущем возможно появление новых телекоммуникационных ТНК, наиболее крупные из которых, скорее всего, будут только наращивать свое присутствие в данном регионе. Но для выхода и работы ТНК на этот рынок ей придется его исследовать и изучить досконально. Это связано со спецификой и особенностями данного рынка.

На этапах выхода и работы на транснациональном рынке информационные ресурсы (ИР, определение термина см. в [4]) играют важнейшую роль [2; 4], поэтому ТНК придется организовать и усовершенствовать свою систему управления информационными ресурсами (СУИР, см. [4]).

Основными потребителями ИР являются крупные телекоммуникационные ТНК. Главным образом от их информационной политики зависит обстановка на рынке. Одной из основных задач информационной политики этих ТНК является информационная безопасность, суть которой — постоянное пополнение своих ИР из внешних источников и поддержание нормального протекания всех информационных процессов, в том числе и принятие важнейших управленческих и рыночных решений. То есть, на основе этих ИР, ТНК разрабатывает свои информационные стратегии. Но при этом нужно знать и учитывать стратегии конкурирующих ТНК на этом рынке.

Важность настоящей работы определяется тем, что от количества ИР (данное понятие подробно рассмотрено в [3]) телекоммуникационной ТНК и от эффективности их использования в регионах, обладающих богатой и перспективной абонентской базой и жесткой конкуренцией, зависят адекватность и результативность ее информационных стратегий и принятие важнейших решений, что в свою очередь является гарантом ее рыночной информационной безопасности и уверенного позиционирования на рынке.

Важную роль играет знание опыта существующих на рынке телекоммуникационных ТНК в выстраивании стратегий взаимодействия с развивающимися странами, территории которых охватывает данный рынок, а также рисков и подходов к инвестированию в развивающиеся страны Африки южнее Сахары (АЮС). Этот опыт также может заинтересовать компании российского телекоммуникационного сектора, желающие выйти на рынки рассматриваемого региона.

**Цель работы** состояла в изучении основных конкурентных стратегий и их важности в деятельности телекоммуникационных ТНК в странах АЮС. Цель достигается решением следующих задач:

---

<sup>1</sup> United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2017). World Population Prospects: The 2017 Revision. New York : United Nations.

<sup>2</sup> GSMA Intelligence. L'économie du secteur mobile Afrique Subsaharienne 2017.

- рассмотреть интерес ТНК мировых держав к своей экономической экспансии в телекоммуникационном секторе стран АЮС;
- определить характеристику деятельности телекоммуникационных ТНК в АЮС;
- определить свойства и принципы усиливающей роли телекоммуникационных ТНК мировых держав на рынке телекоммуникационных услуг стран АЮС;
- определить характер сотрудничества в области телекоммуникаций со странами АЮС для мировых держав;
- оценить перспективы российско-африканского сотрудничества в области телекоммуникаций в странах АЮС и дать необходимые рекомендации российским телекоммуникационным компаниям для выхода на данный рынок и улучшения на нем своей конкурентоспособности.

**Информационную и методологическую базы работы** составили следующие материалы:

- материалы ЭКА ООН (Экономической комиссии ООН для Африки),
- материалы ОЭСР (Организации экономического сотрудничества и развития),
- материалы АБР (Африканского банка развития),
- материалы ПРООН (программы развития ООН), в которых определены концепции и модели развития стран АЮС,
- справочные материалы ООН,
- материалы МВФ (Международного валютного фонда),
- материалы ВБ (Всемирного банка).

Эмпирической базой работы являются статистические и фактологические материалы таких корпораций, как: Orange, GSMA Intelligence, Deloitte, Jeuneafrique, MTN, Airtel, Etisalat, Vodafone (Vodacom) и др.

### **Интерес телекоммуникационных ТНК к странам АЮС**

Согласно последнему отчету группы Deloitte, число людей со смартфонами за последние два года почти удвоилось — до 355 млн<sup>1</sup>. Помимо этого, телеком-операторы еще обладают огромными возможностями роста, которые связаны с неохваченными телекоммуникационными услугами 300 млн африканцев, которые живут в основном в сельских районах и не имеют доступа к сотовым телефонам и интернету. Наряду со значительным увеличением населения и увеличением среднего класса, за последние годы экономический рост на Африканском континенте, особенно в части континента, расположенной к югу от Сахары, является постоянным и носит устойчивый характер, что привлекает иностранных инвесторов.

Также рост доходов и повышение покупательной способности домохозяйств способствуют тому, что повышаются потребности жителей не только в обычных потребительских товарах и услугах, но и в современных технологиях и услугах, таких как телекоммуникации и банковские продукты. Более того, потребители предъявляют дополнительные требования к продукции. Например, помимо доступности, огромное значение для потребителя имеют: удобство, качество, безопасность и оформление продукта, репутация бренда. В связи с этим рынки стран АЮС становятся довольно перспективным для фирм, ведущих международную деятельность.

В частности, Африканский телекоммуникационный сектор хорошо вписывается в стратегию основных транснациональных корпораций, поскольку он является одним из самых быстрорастущих секторов экономики. Как сказано выше, африканский мобильный рынок является наиболее динамичным за счет огромного количества

<sup>1</sup> Deloitte. Consommation en Afrique- Le marché du XXIe siècle, juin 2015; 7. Deloitte: Rapport 2014 de l'Observatoire de la téléphonie mobile en Afrique subsaharienne.

абонентов и потенциальных клиентов. В конце 2016 г. в АЮС было 420 млн уникальных мобильных абонентов, уровень проникновения составил 43%.

Регион продолжает расти быстрее, чем в любом другом месте; средний годовой темп роста составляет 6,1% за пять лет до 2020 г., что примерно превышает на 50% средний мировой показатель. К 2020 г. в регионе будет подключено более полумиллиарда уникальных мобильных абонентов, а к этому времени чуть более половины абонентов будут подключены к мобильным услугам. Общее количество подключений к SIM-карте в регионе достигло 731 млн к концу 2016 г., и ожидается, что, согласно прогнозам группы GSMA Intelligence<sup>1</sup>, к 2020 г. оно достигнет почти 1 млрд. В табл. 1 представлены ключевые показатели рынка сотовой связи АЮС.

Таблица 1

**Рынок сотовой связи АЮС, ключевые показатели, 2016–2020 г.**

Table 1. Market of cellular communication of SSA countries, key indicators, 2016–2020

Показатели	Период	
	2016	2020
Уникальные мобильные абоненты, млн	420	335
Уровень проникновения мобильной связи, %	43	53
Подключение к SIM-карте, млн	731	942
Уровень проникновения SIM-карт, %	74	85
Темпы роста рынка, %	6,1	–
Общая доля рынка всех операторов, млрд долл.	40	43

Составлено автором по данным GSMA Intelligence.

### Характеристика деятельности телекоммуникационных ТНК в АЮС

Экспансия мобильных операторов на континенте пришлось на начало 2000-х годов, в настоящее время более 80 операторов действуют на рынке, среди которых несколько крупных телекоммуникационных корпораций, таких как МТН, Оранж, Водафон (Водаком)<sup>2</sup>. Рыночные доли региональных мобильных операторов представлены на рисунке.

Данные, представленные на рисунке, демонстрируют, что большая доля — 24% приходится на локальных операторов, 22% — на MTN, 15% — на крупнейшие региональные группы и компанию Airtel. То есть конкуренция в основном носит локальный характер, но доля рынка операторов связи может существенно различаться от страны к стране. В то же время, можно отметить интенсивное проникновение на рынок крупнейших ТНК. В табл. 2 представлены характеристики деятельности крупнейших телекоммуникационных ТНК Африки.

Данные, представленные в табл. 2, показывают, что на рынке выделяются пять крупнейших ТНК, головные офисы которых расположены в Южной Африке (ЮАР), Индии, Франции, Объединенных Арабских Эмиратах (ОАЭ) и Великобритании. Таким образом, в контексте развития ТНК конкуренция на рынке телекоммуникационных услуг в Африке может быть кратко охарактеризована следующим образом:

<sup>1</sup> GSMA Intelligence. L'économie du secteur mobile Afrique Subsaharienne 2017; GSMA Intelligence: L'économie du secteur mobile Afrique de l'Ouest 2018.

<sup>2</sup> Jeuneafrique. «Télécoms & Internet : Course à la taille critique en Afrique»; <http://www.afrique-it.com/dossiers/les-81-operateurs-de-telephonie-mobile-dafrique/>

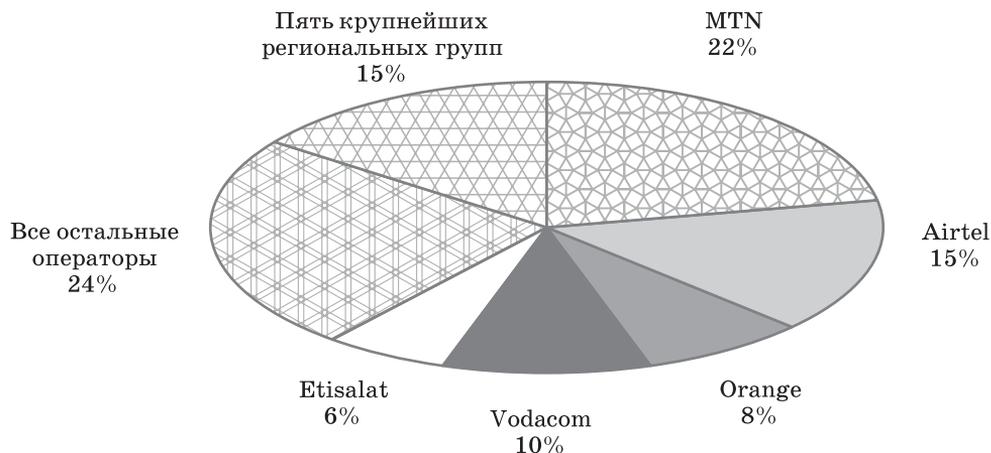


Рис. Рыночные доли региональных мобильных операторов, 2015 г.  
Fig. Market shares of regional mobile operators, 2015.

Составлено автором по данным Deloitte.

Таблица 2

**Характеристики деятельности крупнейших телекоммуникационных ТНК Африки**  
Table 2. Characteristics of activity of the largest telecommunication multinational corporations of Africa

Бренд ТНК	Страна/регион происхождения	Количество стран обслуживания	Абонентская база, млн (2016)
MTN	Южная Африка	17 стран	168
Airtel	Индия	17 стран	80
Orange	Франция	16 стран	121
Etisalat	ОАЭ	14 стран	56
Vodafone (Vodacom)	Великобритания	10 стран	120

Составлено автором по данным Jeuneafrique. «Télécoms & Internet : Course à la taille critique en Afrique»

- **Южноафриканская группа MTN** присутствует в 17 африканских странах и является первым континентальным оператором с точки зрения абонентской базы мобильных услуг с более чем 168 млн клиентов. Наиболее важными рынками группы MTN являются Нигерия, Южная Африка и Гана;
- **Orange — расширяющийся бренд в Африке.** «Orange» присутствует в 16 африканских странах с более 121 млн клиентов. В конце 2016 г. французский оператор достиг выручки в размере 5,24 млрд евро. Его основными рынками являются Египет, Марокко, Мали, Конго и Кот-д'Ивуар. В большинстве стран Orange занимает первое или второе место. Сервис мобильных платежей «Orange Money» достиг 32,4 млн клиентов<sup>1</sup>;

<sup>1</sup> Orange notebook : Rapport annuel intégré de l'Afrique et du Moyen-Orient-2017; 14. <https://www.orange.com/fr/Groupe/Orange-dans-le-monde/Pays/Afrique-et-Moyen-Orient-2017>.

- **Bharti Airtel** — крупнейший телеком-оператор в Индии. Это Джокер на африканском рынке. Сегодня он присутствует в 16 африканских странах с 80 млн абонентов<sup>1</sup>;
- **британский телекоммуникационный гигант Vodafone** является вторым оператором по количеству англоговорящих абонентов. Он присутствует в 10 африканских странах и предоставляет услуги только на рынках с высоким потенциалом, таких как Египет (41 млн абонентов) и Южная Африка (37 млн абонентов). В целом, Vodafone насчитывает около 120 млн клиентов на континенте<sup>2</sup>;
- **Etisalat — телеком-оператор Объединенных Арабских Эмиратов**. Emirati Etisalat присутствует в Египте с 22 млн абонентов и в 10 других странах через Maroc Telecom. Оператор подключил 56 млн абонентов в 2017 г.<sup>3</sup>.

Нужно сказать, что в некоторых странах наблюдаются операторы с более чем 50% доли рынка, например, MTN в Камеруне, Unitel в Анголе, Vodacom в Южной Африке, Orange в Мали и в Кот-д'Ивуаре и т.д. Чтобы удержаться, выжить и добиться успеха, ТНК разрабатывают и применяют различные конкурентные стратегии [1], порой весьма изощренные и не всегда честные. Рассмотрим далее свойства и принципы усиливающей роли телекоммуникационных ТНК мировых держав на рынке телекоммуникационных услуг стран АЮС.

### **Сотрудничество телекоммуникационных ТНК мировых держав со странами АЮС**

Главными препятствиями для телекоммуникационных ТНК в странах АЮС являются: большая неграмотность населения, практическое отсутствие местного финансирования, невиданная коррупционная обстановка, плохое инфраструктурное развитие, зашкаливающая государственная бюрократия и т.д. Эти недостатки компенсируются высокой прибыльностью и стратегической важностью региона для мировых держав.

Телекоммуникационные ТНК мировых держав, таких как США, ЕС и Китай, обладая хорошими позициями на рынке телекоммуникаций стран АЮС, заведомо имеют некоторые конкурентные преимущества перед другими телекоммуникационными ТНК в регионе. Это объясняется просто.

#### **США:**

1. Диктуют моду в области инфокоммуникационных технологий.
2. Является лидером во всех областях телекоммуникационных технологий.
3. Сильно влияют на экономическое и политическое благополучие стран АЮС.
4. Телекоммуникационные ТНК США умело адаптируют стратегии своей деятельности к условиям и особенностям стран АЮС.
5. США оказывают постоянное силовое давление на регион.

#### **ЕС:**

1. Большинство стран ЕС до сих пор контролируют свои «бывшие» колонии.
2. ЕС постоянно ставит и держит страны АЮС в зависимом от себя (ЕС) положении.
3. Страны ЕС договариваются между собой о политике в странах АЮС, в том числе и о телекоммуникационной политике.
4. ЕС имеет огромное влияние на организацию «Африканское единство» по всем вопросам и использует ее в своих интересах.
5. ЕС оказывает постоянное силовое давление на регион.

<sup>1</sup> Jeuneafrique. Téléphonie mobile : le nombre d'abonnés africains en hausse de 70% depuis 2010.

<sup>2</sup> <https://www.orange.com/fr/Groupe/Orange-dans-le-monde/Pays/Afrique-et-Moyen-Orient-2017>

<sup>3</sup> Jeuneafrique. «Télécoms & Internet: Course à la taille critique en Afrique»

**Китай:**

1. Не заставляет, а договаривается. Девиз этой страны: «Дипломатия прежде всего».
2. Не вмешивается в местную политику и не указывает своим телекоммуникационным ТНК с кем сотрудничать, а с кем нет.
3. Предлагает более выгодные условия местным партнерам.
4. Оказывает огромную бесплатную помощь, в том числе помощь в реорганизации и модернизации телекоммуникационной инфраструктуры.
5. Постоянно показывает стремление к миру, согласию и доверию.

По этим конкурентным стратегиям видно, что США и ЕС для улучшения и поддержания своих конкурентных позиций на рынках телекоммуникаций стран АЮС прибегают к приемам политического и идеологического давления на страны региона, в то время как Китай более дипломатичен. А как обстоят дела с Россией и российскими компаниями? Рассмотрим российско-африканское сотрудничество в области телекоммуникаций в странах АЮС и попытаемся дать необходимые рекомендации российским телекоммуникационным ТНК для выхода на данный рынок и улучшения на нем своей конкурентоспособности.

**Российско-африканское сотрудничество в области телекоммуникаций**

В настоящее время российские телекоммуникационные компании имеют очень слабое представительство в рассматриваемом регионе, или вовсе его не имеют. Стоит отметить попытки и даже неплохие и многообещающие результаты МЕГАФОНА, МТС И БИЛАЙНА в этом направлении. С учетом роуминга и большого интереса российских граждан в направлении стран АЮС, данное сотрудничество — просто необходимость.

Исследовав политические, торговые и экономические отношения Российской Федерации со странами АЮС, автор отмечает следующие препятствия для развития плодотворного сотрудничества между данными сторонами:

1. Для телекоммуникационных ТНК России это: отсутствие непосредственной (т. е. без международных посредников) и налаженной работы с партнерами из стран АЮС; огромная конкуренция со стороны ТНК других телекоммуникационных держав; отсутствие сильной политической связи России со странами АЮС; отсутствие у российских ТНК своего производства телекоммуникационного оборудования.
2. Для стран АЮС это: западная антиреклама России; незнание возможностей российских телекоммуникационных ТНК; отсутствие опыта работы с российскими компаниями; нет видных заманчивых преимуществ российских телекоммуникационных ТНК перед другими; риски, связанные с рейдерством, бюрократией, несовершенством законодательства и судебной системы, а также рыночной среды.

Для выхода на телекоммуникационный рынок стран АЮС и повышения на нем своей конкурентоспособности автор предлагает российским телекоммуникационным ТНК выполнить следующие шаги:

1. Разработать четкую стратегию с учетом условий и особенностей стран АЮС.
2. Разработать четкий план действий в отношении каждой страны региона.
3. Выбрать политику взаимовыгодного партнерства и ничего не навязывать местным партнерам.
4. Учитывать особенности населения региона (неграмотность, беднота и т. д.).
5. Уважать культуру, традиции и обычаи местных жителей.
6. Поддержать развитие местной телекоммуникационной инфраструктуры.
7. Воздержаться от критики местных политиков и от всяких политических заявлений.

При реализации и соблюдении этих предложений и рекомендаций российские телекоммуникационные ТНК смогут овладеть большей долей телекоммуникационного сектора стран АЮС. Необходимым условием также является получение сильного торгово-экономического и политического присутствия России в данном регионе.

## Заключение

В работе определены причины заинтересованности основных игроков мирового рынка телекоммуникаций в телекоммуникационном рынке стран АЮС. Рассмотрен потенциал телекоммуникационного рынка стран рассматриваемого региона. Регион представляет большой интерес для мирового телекоммуникационного бизнеса. Рассмотрена деятельность телекоммуникационных ТНК мировых держав на рынках стран АЮС. Изучены и представлены стратегии телекоммуникационных ТНК мировых держав, а также характер их деятельности в странах АЮС. Российским телекоммуникационным ТНК предложены некоторые рекомендации для выхода, работы и повышения своей конкурентоспособности на рынках стран АЮС.

## Литература

1. *Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов* / Майкл Е. Портер; пер. с англ. М. : Альпина Паблишер, 2015.
2. *Кузнецова Н. П., Омаров М. М., Омарова Н. Ю.* Информационная экономика : монография. Новгород : Изд-во НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2014.
3. *Траоре Брахима.* Концепция повышения эффективности использования информационных ресурсов в системе управления международными брендами // Научный журнал КубГАУ. 2015. № 110. С. 1042–1071.
4. *Траоре Брахима.* Функции информационных ресурсов в системе управления международным брендом // Экономика и предпринимательство. 2014. № 11-3 (52). С. 484–490.

### Об авторе:

**Брахима Траоре**, аспирант кафедры мировой экономики Санкт-Петербургского государственного университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация); [ibtra@yandex.ru](mailto:ibtra@yandex.ru), [tbouram@yahoo.fr](mailto:tbouram@yahoo.fr)

## References

1. *Competitive strategy. Technique of the analysis of the industries and competitors* / Michael E. Porter; translation from English. M. : Alpina Publisher, 2015. (In rus)
2. *Kuznetsova N. P., Omarov M. M., Omarov N.Yu.* Information economy : monograph. Novgorod : Publishing house of NovSU, 2014. (In rus)
3. *Traore Brahimha.* The concept of increase in efficiency of use of information resources in a control system of the international brands // Scientific journal of Kuban SAU [Nauchnyi zhurnal KubGAU]. 2015. N 110. P. 1042–1071. (In rus)
4. *Traore Brahimha.* Functions of information resources in a control system of the international brand // Economy and business [Ekonomika i predprinimatel'stvo]. 2014. N 11-3 (52). P. 484–490. (In rus)

### About the author:

**Brahima Traore**, Ggraduate Student of Department of World Economy of St. Petersburg State University (St. Petersburg, Russian Federation); [ibtra@yandex.ru](mailto:ibtra@yandex.ru), [tbouram@yahoo.fr](mailto:tbouram@yahoo.fr)