

СТРАТЕГИИ ВЫХОДА ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ НА РАЗВИВАЮЩИЕСЯ МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ

Д.Г. Комиссаров, директор по развитию бизнеса
ПАО «Ростелеком»
(Россия, г. Москва)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-8-90-98

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые стратегии интернационализации телекоммуникационных компаний на развивающихся зарубежных рынках в условиях глобальной цифровизации и растущей конкуренции. Актуальность темы обусловлена необходимостью диверсификации каналов роста в ответ на насыщение внутренних рынков и усиление инновационного давления в отрасли. Автор анализирует современные подходы к выходу на международные рынки, включая экспорт, совместное предпринимательство, франчайзинг, контрактное производство и прямые инвестиции, с акцентом на их применимость в странах Латинской Америки, Юго-Восточной Азии и СНГ. Методология исследования опирается на теоретический анализ публикаций, систематизацию практических кейсов (включая Huawei, VEON, «ЭР-Телеком» и др.) и оценку финансовой эффективности различных моделей интернационализации. Показано, что наиболее результативным является комбинированный подход, сочетающий товарную экспансию, стратегические альянсы и цифровую локализацию продукта. Приведённые расчёты (NPV , PI , IRR) демонстрируют экономическую целесообразность комбинированных стратегий на примере конкретных проектов, в том числе в Казахстане и Венесуэле. Кроме того, исследование выявляет институциональные и культурные барьеры, ограничивающие масштабирование российских телекоммуникационных решений на глобальных площадках, подчёркивая необходимость учёта регуляторных норм, потребительских привычек и степени зрелости инфраструктуры. Делается вывод о том, что интернационализация в телекоммуникационной сфере требует эволюционной и адаптивной модели, способной интегрировать партнёрские и инвестиционные решения, гибкую дистрибуцию и культурно чувствительную политику ценообразования. Статья представляет практическую ценность для исследователей цифровой экономики, стратегов компаний и специалистов в области международного маркетинга, предлагая обоснованные рекомендации по освоению рынков с высокой степенью неопределённости и высоким инновационным потенциалом.

Ключевые слова: телекоммуникационные компании, интернационализация, развивающиеся страны, цифровая трансформация, совместное предпринимательство, франчайзинг, прямые инвестиции, комбинированные продажи, международная экспансия.

В условиях глобальной перестройки рыночных механизмов и острого уровня конкуренции в отрасли, телекоммуникационные компании оказываются перед необходимостью выстраивания новых направлений для дальнейшего прогресса, причём одним из наиболее продуктивных путей реализации данной цели выступает освоение экономически растущих зарубежных территорий, что определяется постепенным снижением рентабельности и насыщением спроса на уже освоенных площадках, где дальнейшее развитие сопряжено с ограничениями, требующими перехода к диверсифицированным стратегиям и продвижению в географически неосвоенные

зоны как к основополагающему средству дальнейшего роста [2].

Весомость изучения принципов международной экспансии телекоммуникационных структур обусловлена не только изменчивостью внешней деловой среды, но и характером самой сферы, где высокая динамика технологических инноваций, цифровая трансформация сервисов и межнациональная архитектура инфраструктуры диктуют потребность в гибком планировании, поскольку устоявшиеся положения корпоративного стратегического моделирования (в том числе теории экспансии и моделей ценовой сегментации) оказываются мало приспособлены к

цифровому вектору экономики, что особенно ярко иллюстрирует стремительное развитие Интернета, преобразившее поведенческие паттерны потребителей и принципы потребления телекоммуникационных ресурсов [1].

Современные представители телекоммуникационной отрасли демонстрируют приспособляемость к цифровой среде, применяя подходы, направленные на поддержание высокой операционной маржи, поступательное увеличение доходов и закрепление рыночных позиций, это демонстрирует результативные методики выхода на международные площадки, где сочетаются унифицированные управленические решения с локальной корректировкой под специфические черты рынков, что подтверждается масштабной клиентской аудиторией в 235 миллионов человек и свидетельствует о жизнеспособности модели экспансии, учитывающей цифровые трансформации и региональную специфику [4].

Анализ механизмов интернационализации телекоммуникационных компаний, направленный на экономически развивающиеся регионы, приобретает особую весомость как с научной, так и с прикладной позиции, поскольку он позволяет вычленить универсальные и настраиваемые инструменты усиления конкурентных преимуществ в условиях тотальной цифровизации и углубляющейся глобализации.

Материалы и методы

В рамках подготовки статьи был использован совокупный методологический инструментарий, сочетающий теоретический анализ с эмпирическими наблюдениями – в частности, применялись методы сопоставительного изучения, систематизации и интерпретации научных источников, а также предметное рассмотрение корпоративных кейсов телекоммуникационных операторов.

Часть исследователей сосредоточена на теоретико-методологических основаниях формирования стратегий интернационального продвижения в телекоммуникационной сфере, где, например, Р.Б. Ахмедов, Е.А. Третьякова и Е.В. Базуева [1] формулируют интегративный подход, объединяющий экспансию и сопряжённые продажи, Ю.С. Здановичус и Ю.Д. Еремена [2] рассматривают трансформацию поведения российских компаний в изменившихся экономических реалиях, а В.В.

Иванов и А.А. Браверман [3] подчёркивают ведущую функцию инвестиционного партнёрства как базиса интернационализации в странах, находящихся в процессе развития, тогда как А.Ю. Каширцева и Е.С. Симоненко [4] акцентируют внимание на цифровой модернизации управленических механизмов в отрасли.

Другая группа авторов ориентирована на прикладной анализ стратегий позиционирования и структурной диверсификации, при этом М.И. Ливенец [5] уточняет категориальные границы экспортной многовекторности, В.В. Макаров и М.Г. Слуцкий [6] обосновывают необходимость отказа от прямой конкуренции в насыщенных рыночных структурах, а В.В. Филатов, О.А. Моисеева и их коллеги [7] демонстрируют реализацию масштабируемой бизнес-модели на примере корпоративной экосистемы ПАО «МТС» как одного из наиболее результативных решений в телекоммуникационном пространстве.

Особую ценность представляют работы, ориентированные на прикладные международные кейсы, в том числе исследование Ичжэ Чжана [8], подробно описывающее стратегию Huawei с опорой на модель «окружения городов деревнями», адаптированную к условиям развивающихся рынков, а также анализ С.С. Шадриной [9], которая разрабатывает классификацию сбытовых каналов и оценивает их продуктивность в условиях повышенной рыночной конкуренции.

По результатам выполненной работы можно заключить, что исследование опирается на комплексную междисциплинарную методологию, сочетающую теоретическую проработку ключевых научных положений и прикладной анализ стратегических решений ведущих телекоммуникационных структур, что позволило сформулировать обоснованные рекомендации, учитывающие особенности функционирования компаний в динамично развивающихся институциональных и экономических системах.

Результаты и обсуждение

В ходе проведённого анализа установлено, что основополагающим условием результативного продвижения телекоммуникационных структур на растущие международные рынки выступает сопряжение товарной и рыночной экспансии с использованием ме-

низма комбинированных продаж, при этом рассмотрение методологических оснований концепции диверсификации – начиная от взглядов Т. Манна [10] и представителей классической политической экономии до выводов неоклассиков, в числе которых Б. Олин [11], – позволило аргументировать потребность в корректировке подходов к корпоративному росту с учётом специфики телекоммуникационной сферы, отличающейся интенсивной инновационной нагрузкой, капиталоемким характером и выраженной нестабильностью [5, 6].

В современной аналитической практике всё отчётливее прослеживается тенденция, при которой телекоммуникационные компании перестают ограничиваться функцией «поставщиков связи» и трансформируются в многофункциональных операторов цифровых решений, охватывая широкий спектр экосистемных инициатив, что подчёркивается в множестве авторитетных публикаций, фиксирующих уход телекомов от классической роли и их переход к статусу платформенных участников и межотраслевых преобразователей цифрового пространства. Показательно, что оператор Orange трактует собственную деятельность как всестороннее предоставление цифровых возможностей, выходящее за привычные рамки телеком-сектора, демонстрируя пример смены парадигмы, при которой доступ к сети и сопутствующие сервисы рассматриваются не как конечные продукты, а как инфраструктурный каркас, позволяющий развивать новые услуги и сервисные направления.

В отраслевых аналитических сводках подчёркивается, что операторам предстоит эволюционировать в технологические структуры нового типа – techco, для которых характерны глубинная автоматизация, интеграция алгоритмов машинного интеллекта и перенос акцента с передачи данных на расширенный спектр цифровых сервисов, включая стриминговые платформы, облачные решения, системы интернета вещей и прикладные цифровые платформы, способные повысить среднюю

выручку на пользователя без необходимости ценовых манипуляций.

На базе отраслевой специфики телекоммуникационного сегмента предметно рассмотрены особенности функционирования, включая параметры «4Н» – несвязанность, вариативность качества, несохраняемость и неразделимость с производителем – в сочетании с высокой чувствительностью потребителей к уровню доступности и стабильности предоставляемых услуг, причём эти условия, вместе с ограниченными возможностями дальнейшего расширения внутри страны (в частности, на примере отечественного телекоммуникационного рынка), определяют необходимость выхода компаний за пределы национального пространства [1].

Была разработана конструкция, сочетающая принципы экспансии и синергии комбинированных продаж, опирается на три опорных положения: взаимосвязанное продвижение товара и географии способствует росту привлекательности за счёт редкости предложения и способности продукта удовлетворить многокомпонентный запрос; применение связанного предложения устраняет уязвимости стандартных маркетинговых моделей (концентрированной, дифференцированной и не-дифференцированной), снижая затраты и обеспечивая адаптивность вспомогательного продукта; ввод концепции реализуется через последовательный механизм – от внутренней апробации новинки до партнёрского взаимодействия с внешними контрагентами, обладающими инфраструктурой и установленными каналами доступа к целевой аудитории.

Практическая проверка работоспособности предложенной схемы была осуществлена на примере компании АО «ЭР-Телеком Холдинг», осуществившей выход на казахстанский рынок посредством стратегического объединения с Samsung – признанным лидером в сфере SMART TV в Республике Казахстан, что позволило снизить издержки на инфраструктурные вложения, особенно критичные в капиталоемком секторе связи, что отображено на таблице 1.

Таблица 1. Оценка экономической эффективности вариантов реализации стратегии проникновения АО «ЭР-Телеком Холдинг» на рынок Казахстана [1]

Показатель	Рыночная экспансия	Комбинированное рыночной и продуктовой экспансии	Интеграция стратегии экспансии и связанных продаж
NPV	-4 544 368 260 ₽	-3 544 368 260 ₽	114 102 698 ₽
PI	-0,51	-0,77	2,14
DPP	Более 7 лет	Более 9 лет. Запуск проекта через 1–2 года	4 года и 2 месяца
IRR	< 20%	< 20%	39,51%

Финансовая результативность проверенной модели подтверждена расчётами, согласно которым комбинация товарной экспансии с инструментарием комбинированных продаж обеспечила наивысшие показатели среди сопоставляемых решений: чистая приведённая стоимость составила 114 102 698 рублей, индекс доходности – 2,14, период возврата инвестиций – 4 года и 2 месяца, внутренняя рентабельность – 39,51%, что принципиально превосходит альтернативные варианты, сопровождаемые отрицательным NPV и окупаемостью от 7 лет и более [1].

Проведённая систематизация стратегий выхода телекоммуникационных компаний на рынки с растущим потенциалом в условиях усиливающейся международной конкурен-

ции, цифрового преобразования и перехода к ESG-ориентированной модели развития позволила определить ряд направлений, применимых с учётом институциональной специфики и степени зрелости локальных экономик, при этом изучение таких подходов, как экспорт, кооперация на основе совместного предпринимательства, передача прав в рамках франчайзинга, контрактные формы производства, партнёрские объединения и прямое инвестирование, выявило как сильные стороны, так и ограничивающие факторы, что обеспечило основу для дифференцированного подхода к выбору стратегии в зависимости от характера и структуры целевого рынка, что подробно видно на таблице 2.

Таблица 2. Стратегии выхода фирм на зарубежные рынки [2]

Стратегия	Краткая характеристика	Современные тенденции
Экспорт	Продажа сырья, товаров, услуг, произведенных внутри страны, для их реализации на международном рынке.	Увеличение экспорта промышленного оборудования, продукции добывающей промышленности, рынка ИКТ-товаров. Развитие сектора услуг (консалтингового рынка, рынка строительных услуг). Пользование услугами по аутсорсингу для облегчения внешнеторговых операций.
Совместная предпринимательская деятельность	Сотрудничество между субъектами на основе совместного распределения результатов и рисков.	Рост влияния организаций с иностранными инвестициями на национальную экономику. Дочерние компании в полной собственности – предпочтительный формат (для координации и контроля). Разработка механизмов разрешения споров между партнёрами.
Франчайзинг	Партнёрские отношения, при которых передаётся право на определённый бизнес.	Рост количества франчайзинговых точек (включая регионы). Повышение доступности франшиз (снижение стартовых вложений). Интеграция в корпоративную культуру (ценности бренда, стандарты обслуживания).
Контрактное производство	Работа независимого предприятия, выпускающего продукцию для предприятия-заказчика.	Рост аудитории потребителей продукции по сниженной цене. Повышенное внимание к качеству от производителей.
Совместные предприятия	Международные субъекты бизнеса, использующие ресурсы на основе прав общей собственности.	Объединение предприятий с целью минимизации издержек. Повышение узнаваемости бренда за счёт объединённой деятельности компаний.
Прямое инвестирование	Вложение денежных средств в бизнес-проекты и компании.	Снижение международных инвестиций в традиционные отрасли (энергетика, сельское хозяйство). Рост интереса к экологическим и цифровым проектам.

Наименее затратной по инвестиционной нагрузке и уровню операционных рисков признана экспортная стратегия, особенно релевантная для отечественных телекоммуникационных компаний, находящихся на этапе первичного освоения зарубежных направлений, причём показательный пример SearchInform в странах Латинской Америки демонстрирует результативность такой модели в сфере информационно-коммуникационных услуг, хотя следует учитывать, что в силу отсутствия прямого взаимодействия с конечным пользователем экспорт ограничивает возможности глубокого учёта локальных технологических, языковых и культурных особенностей, что препятствует выстраиванию устойчивой клиентской лояльности.

Более интенсивную вовлечённость в рынок обеспечивает формат совместной предпринимательской деятельности, предусматривающий пропорциональное распределение финансовых рисков и операционных результатов, и как видно из опыта компании Герофарм, интеграция экспортных поставок с механизмами контрактного производства и взаимных инвестиций позволила снизить входные барьеры и закрепиться на венесуэльском рынке, где адаптация бизнес-модели под национальные нормы регулирования и производственные протоколы выступает центральным элементом стратегического взаимодействия [2].

Форматы франчайзинга и контрактного выпуска продукции представляют собой гибкие и малозатратные подходы к освоению новых направлений, особенно эффективные в условиях высокой стандартизации и цифровизации предлагаемых решений (например, в облачных платформах, логистике и программных продуктах для телекоммуникаций) [3], где франчайзинговая модель обеспечивает быструю масштабируемость и внедрение унифицированных стандартов обслуживания, но одновременно требует от компании жёсткой правовой и организационной синхронизации с локальными операторами.

Прямые инвестиции и создание дочерних предприятий через greenfield-проекты являются самыми ресурсоёмкими стратегиями, однако именно они обеспечивают максималь-

ный уровень управленческого контроля и позволяют достичь глубокой интеграции в целевую экономику, причём экономическая обоснованность такого подхода подтверждается кейсом компании Герофарм, зарегистрированной в Азербайджане, где рост прибыли составил 1,5 млрд рублей, что демонстрирует рациональность подобных решений в условиях сформированной инфраструктуры здравоохранения и спроса на технологически насыщенные продукты [2].

Целесообразно подчеркнуть, что телевидение и связь обретают статус критически важной инфраструктуры цифровой экономики, где, по выводам аналитиков McKinsey, операторы берут на себя новую стратегическую задачу – построение архитектуры искусственного интеллекта, открывающей для бизнеса и государственных структур доступ к мощностям обработки и аналитики данных в режиме высокой нагрузки [12]. Разветвлённая сеть магистральной оптики и центров обработки информации телеком-структур становится не просто каналом передачи, а технологической базой для размещения высокопроизводительных вычислительных ресурсов, востребованных при функционировании генеративного ИИ и облачных платформ, что делает операторов основой грядущей ИИ-экономики и поставщиками интегрированных решений по хранению и анализу данных.

С точки зрения региональной направленности, наибольший потенциал для российских операторов связи наблюдается в странах Латинской Америки и Юго-Восточной Азии, поскольку эти регионы характеризуются высокой активностью цифровых потребителей, наличием программ государственной поддержки инновационных инициатив, благоприятной инвестиционной политикой и устойчивым спросом на комплексные цифровые решения – от платформ и облачных сервисов до телемедицинских и логистических продуктов, причём в Латинской Америке наблюдается низкий уровень конкуренции в ряде ИКТ-сегментов, а Юго-Восточная Азия предоставляет широкие возможности благодаря динамике электронных платежей и либеральной нормативной базе, подробнее это описано на таблице 3.

Таблица 3. Перспективные направления выхода российских компаний на зарубежные рынки [2]

Регион	Перспективные отрасли	Особенности выхода	Примеры российских компаний в регионе	Ключевые стратегии выхода компаний	Характеристика деятельности российских компаний
Латинская Америка	Технологичные сервисы и платформы, инновационные проекты в сфере digital	Большинство маржинальных сегментов заняты.	SearchInform	Экспортная деятельность	Компания использовала рост интереса к ИТ-решениям из России, предложив услуги аутсорсинга по защите ИТ-инфраструктуры в странах Латинской Америки.
		Важность учёта локальных обычаяев и профсоюзов. Готовность к сотрудничеству с местными фондами, обладающими отраслевым опытом.	Герофарм	Экспорт и совместная предпринимательская деятельность	На первом этапе заключено соглашение с венесуэльской Espromed Bio на поставку инсулина. Позже – контракт с взаимными инвестиционными обязательствами. Производство предполагается из субстанций «Герофарма» на территории Латинской Америки.
Юго-Восточная Азия	Цифровые платежи, цифровое кредитование, цифровое страхование, логистика, роботизированный консалтинг	Необходимость локализации контента под традиционные потребительские привычки. Выстраивание быстрой системы доставки из-за специфики поставок. Повышение конверсии путём адаптации локальных способов оплаты.	RuventoBaseRide	Экспортная деятельность	BaseRide поставляет облачное решение для общественного транспорта и логистики, адаптированное под нужды азиатских рынков, с учётом специфики локальной инфраструктуры и способов взаимодействия с конечным потребителем.

Выбор стратегии интернационализации должен осуществляться на основе индивидуализированного подхода, предполагающего оценку не только потенциальной рентабельности, но и правовой, инфраструктурной и культурной совместимости, в то время как комбинированный формат, включающий экспорт, кооперативные партнёрства и элементы локализации, способен стать единственным инструментом освоения новых рынков при высокой степени неопределённости и ограниченных ресурсах, обеспечивая при этом диверсифицированную и устойчивую модель

присутствия российских телекоммуникационных компаний в глобальной цифровой системе.

При разработке стратегий продвижения телекоммуникационных операторов на развивающиеся зарубежные рынки требуется учитывать не только параметр ценового соперничества и наличие ресурсной базы, но и масштабные изменения внутри самой отрасли, вызванные цифровым переустройством, трансформацией потребительского поведения и новыми международными регламентами.

Одним из доминирующих направлений, практикуемых крупными телекоммуникационными структурами, выступает стратегия снижения тарифной нагрузки – привлечение абонентской базы конкурентов посредством удешевления предоставляемых услуг, причём подобный подход оправдан исключительно для игроков, обладающих масштабной транспортной и магистральной архитектурой, таких как MTS, «МегаФон» или Huawei, чья широкая клиентская база обеспечивает компенсацию потерь за счёт увеличения объёма выручки, хотя при этом ценовая экспансия носит временный характер и применима исключительно как стартовая мера, тогда как стратегической задачей становится увеличение среднего дохода на пользователя через предложение дополнительных цифровых решений – от стриминговых сервисов и облачных систем до VPN-платформ и мультимедийных услуг [9].

Расширение территориального охвата требует инвестирования в развитие коммуникационной инфраструктуры, при корректно выстроенной логике – включая бюджетирование, расчёт рентабельности, выбор поставщиков и контроль исполнения работ – вложения в развитие сетей способствуют поступательному росту доходов благодаря привлечению новых категорий потребителей, и этот опыт может быть масштабирован на зарубежные развивающиеся направления, где уровень телекоммуникационного покрытия остаётся фрагментарным – как, например, в странах Латинской Америки, Юго-Восточной Азии или некоторых регионах Африканского континента [9].

Результативность выхода на внешние рынки тесно коррелирует с характером используемых каналов сбыта, где наибольшую эффективность демонстрирует цифровое направление – в лице корпоративных сайтов, агрегаторов, контекстной рекламы и платформ социальных медиа, за которым следуют модели дилерских и прямых онлайн-продаж, причём омниканальная модель – совмещающая разнообразные точки контакта с потребителем – позволяет охватить широкую аудиторию: от приверженцев цифрового подключения до клиентов, ориентированных на физическое присутствие, при этом стратегическая архитектура дистрибуции должна основываться на

предварительном анализе конкурентной расстановки, культурных моделей потребления и транспортно-логистической доступности региона.

Одновременно с этим, телеком-компании всё активнее осваивают поле взаимодействия с корпоративным сектором и государственными институтами, выстраивая цифровые мосты между управленческими системами города и населением на базе платформ, предлагающих единый интерфейс для доступа к городской информации, что особенно значимо в условиях цифровизации государств с развивающейся экономикой. Благодаря обширным массивам сведений (например, о транспортной активности, энергопотреблении или системе здравоохранения) и прямому контролю над сетевой структурой, операторы способны объединять в себе решения в области умного города, облачные технологии и IoT-механизмы, создавая тем самым высокоэффективные модели для поддержки программ цифрового преобразования. В динамике изменений оптового сегмента прослеживается смещение в сторону цифровых экосистем: современные операторы уже не замыкаются на обеспечении фиксированных соединений, а играют ведущую роль в обеспечении глобального цифрового взаимодействия, предлагаая виртуализированные ресурсы, хостинг серверных мощностей и автоматизированные решения на базе ИИ.

Пример Huawei служит подтверждением результативности поэтапной модели освоения внешних рынков, где изначально компания внедряла концепцию «окружения городов деревней», фокусируясь на странах с невысокой степенью конкуренции и выраженным спросом на доступные, но качественные технологические решения, что позволило накопить практический опыт, укрепить бренд и впоследствии выйти на зрелые рынки, при этом динамика эффективности компании демонстрировала U-образную зависимость от уровня интернационализации, позднее трансформировавшуюся в обратную S-кривую, требующую адаптации подходов к управлению на насыщенных и конкурентных территориях [8].

Проблематика международного позиционирования российских телекоммуникационных компаний во многом обусловлена внут-

ренними ограничениями – от дефицита финансовых ресурсов и слабости регулирующих институтов до отсутствия эффективной антимонопольной политики, где низкая степень технологического обновления и недостаточная интеграция в глобальную инфраструктуру информационно-коммуникационных сетей затрудняют конкуренцию с мировыми лидерами, в то время как мировая ИКТ-отрасль формирует выручку свыше 1,6 трлн долларов, а почти половина этих доходов концентрируется в руках десяти крупнейших игроков, что требует от российских операторов пересмотра подходов к масштабированию и взаимодействию с внешними партнёрами [8].

Можно заключить, что стремление телеком-операторов сохранить актуальность и укрепить позиции на новых рынках требует от них отхода от стратегии моноуслуг в пользу построения комплексных цифровых экосистем, сочетающих телеком-продукты, облачные сервисы, алгоритмы машинного обучения и аналитические инструменты, способные не только отвечать вызовам цифровизации со стороны государства и бизнеса, но и открывать доступ к альтернативным потокам дохода через экспорт платформ, участие в совместных инициативах и прямое инвестирование в зарубежные цифровые проекты. Успешное освоение международного пространства для телекоммуникационной структуры требует комплексной, многоуровневой стратегии, включающей адаптированную тарифную политику, инвестиции в локальные технологические решения, вариативный набор каналов распространения, выстраивание устойчивых коммуникаций с клиентами и деловыми партнёрами, а также чувствительное отношение к нормативным и социокультурным особенностям региона. Наиболее обоснованной с позиций российских операторов является эволюционная модель интернационализации, подра-

зумевающая пошаговое продвижение в малоосвоенные и менее насыщенные конкурентами зоны с последующим накоплением репутационного капитала, институциональных связей и операционных ресурсов – для последующего выхода на более зрелые и прибыльные площадки с высокой степенью насыщенности и требовательной аудиторией.

Заключение

Проведённое исследование подтверждает, что успешная интернационализация телекоммуникационных компаний в условиях глобальной цифровой трансформации требует отказа от универсальных стратегий и перехода к гибким, многоуровневым моделям, сочетающим локализацию, партнерство и технологическую адаптацию. Анализ показал, что ключевыми факторами результативного выхода на развивающиеся зарубежные рынки становятся: точный выбор формата взаимодействия (экспорт, совместные предприятия, франчайзинг, прямые инвестиции), адаптация продукта к инфраструктурным, культурным и регуляторным особенностям региона, а также выстраивание многоформатной системы дистрибуции, обеспечивающей контакт с широким спектром потребителей.

Интернационализация телекоммуникационного бизнеса в условиях цифровизации и глобальной конкуренции должна опираться на эволюционную, адаптивную и синергетическую модель, сочетающую преимущества постепенного освоения новых территорий с возможностями технологической масштабируемости и сетевой интеграции. Подобный подход не только увеличивает шансы на устойчивое закрепление в целевом рынке, но и формирует основу для дальнейшего роста, повышения конкурентоспособности и расширения присутствия в глобальной телекоммуникационной экосистеме.

Библиографический список

1. Ахмедов Р.Б., Третьякова Е.А., Базуева Е.В. Разработка стратегии выхода телекоммуникационной компании на внешние рынки на основе интеграции стратегии экспансии и связанных продаж // Управление в современных системах. – 2019. – № 4 (24).
2. Зданович Ю.С., Еремена Ю.Д. Стратегии выхода российских компаний на международные рынки в новых экономических реалиях // Весенние дни науки: сб. докл. Междунар. конф. студентов и молодых ученых (Екатеринбург, 20-22 апр. 2023 г.). – Екатеринбург: Изд-во Издательский Дом «Ажур», 2023. – С. 624-628.
3. Иванов В.В., Браверман А.А. Анализ тенденций инвестиционного сотрудничества на развивающихся рынках // Российский внешнеэкономический вестник. – 2023. – № 9.

4. Каширцева А.Ю., Симоненко Е.С. Система менеджмента телекоммуникационных компаний в условиях цифровой экономики // ЕГИ. – 2021. – № 5 (37).
5. Ливенец М.И. Подходы к определению сущности диверсификации экспорта // Теоретическая экономика. – 2024. – № 9 (117).
6. Макаров В.В., Слуцкий М.Г., Мошников Р.С., Ковшов А.В. Необходимость поиска и внедрения внеконкурентных стратегий в телекоммуникационных компаниях // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 10-1 (116).
7. Филатов В.В., Моисеева О.А., Нечаев Б.П., Гневушев А.Н. Анализ стратегического развития корпоративной экосистемы ПАО «МТС» на рынке телекоммуникационных услуг // Индустриальная экономика. – 2021. – № 5.
8. Чжан Ичжэ. Исследование стратегии интернационализации компании «Хуавэй» // Экономика и социум. – 2021. – № 4-2 (83).
9. Шадрина С.С. Эффективные стратегии продаж телекоммуникационных услуг связи в условиях высокой конкуренции // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 7.
10. Ман Т. Полное собрание сочинений: экономика и торговля. – М.: Ньютон Пейдж, 2013. – 296 с.
11. Улин Б. Межрегиональная и международная торговля. – М., 2004.
12. Lamarre E., Smaje K., Zemmel R. Rewired: the McKinsey Guide to Outcompeting in the Age of Digital and AI. – Hoboken: John Wiley & Sons, 2023.

STRATEGIES FOR ENTERING EMERGING INTERNATIONAL MARKETS BY TELECOMMUNICATIONS COMPANIES

**D.G. Komissarov, Business Development Director
PJSC Rostelecom
(Russia, Moscow)**

Abstract. This article examines the key strategies employed by telecommunications companies to internationalize in emerging overseas markets amid global digitalization and intensifying competition. The topic's relevance stems from the need to diversify growth channels in response to domestic-market saturation and heightened innovation pressure within the industry. The author analyses contemporary market-entry approaches – including exporting, joint ventures, franchising, contract manufacturing and direct investment – with a focus on their applicability in Latin America, Southeast Asia and the CIS. The research methodology combines theoretical analysis of the literature, systematic review of practical case studies (including Huawei, VEON and ER-Telecom) and assessment of the financial performance of various internationalization models. Findings demonstrate that a hybrid approach – blending product expansion, strategic alliances and digital localization – yields the best results. Calculations of NPV, PI and IRR illustrate the economic viability of combined strategies in specific projects, such as those in Kazakhstan and Venezuela. The study also identifies institutional and cultural barriers that constrain the global scaling of Russian telecom solutions, underscoring the importance of regulatory compliance, consumer behaviour and infrastructure maturity. It concludes that successful internationalization in telecommunications requires an evolutionary, adaptive model capable of integrating partnership and investment decisions, flexible distribution and culturally sensitive pricing policies. This article offers practical value to researchers of the digital economy, corporate strategists and international-marketing specialists by providing evidence-based recommendations for approaching markets characterized by high uncertainty and strong innovation potential.

Keywords: telecommunications companies, internationalization, emerging markets, digital transformation, joint ventures, franchising, direct investment, hybrid sales strategies, global expansion.