

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

имени М. В. ЛОМОНОСОВА

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

На правах рукописи

ЩЕЛОКОВА СВЕТЛАНА ВИКТОРОВНА

**КАДРОВЫЕ СТРАТЕГИИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ПРИ ВЫХОДЕ НА
МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК**

Специальность 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

Диссертация
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
Заслуженный профессор
Московского университета,
д.э.н. Маршев Вадим Иванович

МОСКВА-2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРИ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ БИЗНЕСА.	13
1.1. Эволюция взглядов на управление человеческими ресурсами в международных компаниях.....	13
1.2. Особенности управления человеческими ресурсами в международных компаниях	19
1.3. Значение стратегического управления персоналом в общей стратегии компанияи	20
1.4. Отличительные характеристики кадровых стратегий и практик в международных компаниях.....	26
1.5. Модели управления человеческими ресурсами в международных компаниях	38
Выводы по Главе 1	46
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ АНАЛИЗА СТРАТЕГИЙ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ	48
2.1. Стратегии интернационализации.....	48
2.2. Модель SAGE – как инструмент оценки близости стран для разработки стратегии интернационализации компании	56
2.3. Критика модели SAGE и обоснование необходимости ее модификации 61	
2.4. Модификация SAGE-модели для проведения исследования.....	72
Выводы по Главе 2	112
ГЛАВА 3. ИССЛЕДОВАНИЕ КАДРОВЫХ СТРАТЕГИЙ ВЫХОДЯЩИХ НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ (ИТ- ОТРАСЛИ).....	115
3.1. Описание выборки компаний для исследования.....	115
3.2. Анализ выходов российских ИТ-компаний на зарубежные рынки.....	120

3.3. Результаты корреляционного анализа.....	122
3.3.1. Значимые факторы, влияющие на выбор стран выхода российскими компаниями ИТ-отрасли.....	122
3.3.2. Определение корреляции факторов и стран выхода на зарубежные рынки для групп российских ИТ-компаний.	129
Выводы по Главе 3	149
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	151
БИБЛИОГРАФИЯ	154
Приложение 1. Перечень изученных российских ИТ-компаний, имеющих опыт выхода на зарубежные рынки на 01.11.2014 г.....	167
Приложение 2. Значимые факторы исследования.....	171

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что вопрос интеграции российских компаний в мировую рыночную экономику становится все более важным. И если иностранные компании начали активно выходить на российский рынок еще в 90-е годы, то из отечественных компаний аналогичные шаги могли себе позволить только сырьевые экспортеры. По мере развития прочих секторов экономики, особенно производителей технологических товаров и услуг, вопрос выхода на иностранные рынки становился все более актуальным. При этом, в силу высокой стоимости ошибок, менеджмент компаний не может опираться при формировании стратегии на традиционные представления об особенностях и отличиях российского персонала от коллег из культурно далеких стран (в первую очередь, представителей североамериканских традиций). В связи с этим вопросы кадрового обеспечения интернационализации российских компаний становятся все более актуальным.

В настоящее время постоянно увеличивается количество компаний, в том числе российских, стремящихся выйти на международный рынок. В любой стране и в любом регионе существуют свои социокультурные особенности, которые необходимо учитывать при управлении человеческими ресурсами (УЧР), а для компании, только выходящей на новый рынок, очень важно разработать правильную кадровую стратегию, учитывающую потребности и традиции общества, в котором компания собирается функционировать. Можно выделить ряд причин, которые объясняют важность исследования управления человеческими ресурсами в международных компаниях.

Первая заключается в том, что управление человеческими ресурсами на международном уровне является одним из важных условий, определяющих успех или неудачу в международном бизнесе, так как именно люди, которые будут работать, являются фактором риска и определяют деятельность организации. К сотрудникам повышаются требования, увеличивается степень и глубина их

ответственности. Второй причиной является быстрый рост активности и конкуренции на глобальном уровне. Третья заключается в нехватке менеджеров с успешным опытом международной работы и их бизнес-неудачах, которые в большинстве случаев связаны с плохим управлением человеческими ресурсами. Все они важны и открывают огромное пространство для исследований.

Разработанность темы.

Большая часть ранних исследований в области УЧР в международных компаниях фокусировалась на решениях компаний в сфере подбора и найма сотрудников. Одной из первых публикаций на эту тему была статья, посвященная 3 различным подходам к формированию кадровой стратегии: этноцентрический, полицентрический и глобальный (Perlmutter, 1969). Позже был добавлен четвертый «региоцентрический» подход (Heenan, Perlmutter, 1979). Эта типология широко используется в настоящее время (например, Schuler, 2002; Harzing, 2001; Scullion, 2005). Большая часть исследований фокусировалась на особенностях управления иностранными сотрудниками (экспатриантами), где большое внимание уделялось процессу отбора кандидатов на зарубежные назначения и факторам, влияющим на адаптацию и эффективность экспатриантов (например, Ivancevich, 1969; Tarique I., 2006), особенностям управления иностранными сотрудниками (например, Black, 1999, Caligiuri, 2000; Harvey, Novicevic, 2001). Эмпирические исследования, в основном, изучали деятельность американских компаний и экспатриантов. Танг (Tung, 1982) в своей работе, посвященной отбору и найму сотрудников в международных компаниях, была одной из первых исследователей, который изучил опыт отбора и обучения сотрудников для зарубежных назначений в США, Европе и Японии.

Один из вопросов, интересующих научное сообщество, заключается в том, в какой степени международные компании переносят практики управления (в том числе, практики управления человеческими ресурсами) из головной компании в иностранные подразделения. Некоторые из ранних работ основывались на исследовании Г. Хофстеде, проведенном в подразделениях компании IBM по всему миру, чтобы выявить признаки различия культур. В своей работе Лоурент

(Laurent, 1986), утверждал, что национальные культурные различия оказывают значительное влияние на практики УЧР, и что международным компаниям необходимо обращать внимание на социокультурные факторы при принятии решений относительно внедрения политик и практик в иностранных подразделениях. В 1990-х годах фокус исследований сместился с социокультурных факторов, влияющих на УЧР, на институциональные (Rosenzweig, Nohria, 1994). Позже появились исследования, посвященные вопросам реализации политик и практик УЧР в международных компаниях (например, Speer, 1993, Briscoe D., Schuler R., 2004).

В начале 1980-х годов с появлением термина «управление человеческими ресурсами» (УЧР), УЧР стала общепризнанной областью исследований. Появились концептуальные модели УЧР, среди которых выделяют модели Гарвардской (Beer, 1984) и Мичиганской (Fombrun, Tichy, Devanna, 1984) школ. Отделяя термин УЧР от используемого до этого «управления персоналом» исследователи проводили связь между УЧР и стратегией организации. Данные исследования были распространены в основном в США и нацелены на выявление взаимосвязей между УЧР и эффективностью работы организации (Arthur, 1994; Huselid, 1995), но подверглись критике за предположение, что может существовать универсальная модель УЧР независимо от национального контекста, в котором функционирует организация (например, Brewster, 1995).

Таким образом, появилась волна сравнительных исследований, посвященных трудовым отношениям и практикам в сфере УЧР в различных странах (например, Pieper, 1990). В связи с тем, что в 1970-х и 1980-х годах появилось большое количество японских корпораций, много исследований было посвящено практикам УЧР в этих компаниях (Boxall, 1996). Позже появились исследования практик УЧР в зарубежных подразделениях, особенно образованных в форме совместных предприятий, а волна международных слияний и поглощений предоставила большое количество материала для проведения сравнительных исследований в области УЧР в международных компаниях в разных странах (Budhwar, Sparrow, 2002). Большое количество

сравнительных исследований УЧР в международных компаниях проводилось в различных странах, чтобы понять как культурные и институциональные факторы влияют на систему УЧР (Tayeb, 2005).

Важным вопросом является связь кадровой стратегии (а также практик и политик в сфере УЧР) и стратегии международной компании, в связи с чем появились исследования, в рамках которых были разработаны модели, которые описывают факторы, влияющие на политики и практики УЧР в международных компаниях (Morgan, 1986; Hossain, Davis, 1989; Schuler, Dowling, DeCieri, 2002; Briscoe, 2005). Управление человеческими ресурсами в международной компании рассматривалось как более сложное и комплексное явление, с усложняющимися функциями, повышенными рисками, вовлечением в жизнь сотрудников (Dowling, 1999). Изучались вопросы факторов, которые влияют на изменение функций УЧР при интернационализации: стадия жизненного цикла (например, Milliman J., Glinow M., and Nathan M., 1991), размер компании и др.

Цель и задачи исследования: в связи с актуальностью изучаемой темы исследования, недостаточной разработанностью данного направления как в российской, так и в мировой научной литературе, была сформулирована цель – провести сравнительный анализ кадровых стратегий российских компаний при выходе на международный рынок.

Для достижения данной цели были поставлены и решены следующие **задачи:**

1. Проанализировать работы, в которых выявляются факторы, влияющие на выбор стратегии интернационализации (на примере ИТ отрасли);
2. Выявить характеристики рынков, влияющие на стратегию интернационализации;
3. Модифицировать существующую модель бизнес-близости стран, за счет включения новых факторов;
4. Апробировать модель на основе опыта интернационализации российских ИТ компаний;
 - 4.1. Проанализировать крупнейшие российский ИТ компаний;

- 4.2. Проанализировать географию выхода этих компаний;
- 4.3. Проанализировать зависимость между факторами модели и странами выхода компаний;
- 4.4. Выявить значимые факторы модели, влияющие на выбор стран выхода российскими компаниями ИТ отрасли;
5. Провести корректировку модели по результатам ее апробации;
6. Выявить влияние факторов на выбор стратегии интернационализации;
7. Провести сравнительный анализ кадровых стратегий российских ИТ компаний, используемых при выходе на международный рынок.

Объект и предмет исследования.

Объектом исследования являются российские компании отрасли информационных технологий. Предметом исследования являются кадровые стратегии российских компаний отрасли информационных технологий при выходе на международный рынок.

Методологические и теоретические основы исследования.

Исследование было основано на работах российских и зарубежных авторов, разрабатывавших вопросы управления человеческими ресурсами в международных компаниях, влияния различных факторов на формирование стратегии и практик управления человеческими ресурсами в международных компаниях, в том числе национальной культуры. Основой для анализа теоретических аспектов УЧР в международной компании стали работы российских авторов - Гуркова И. Б., Зеленовой О. И., Кучерова Д. Г., Липова В. В., Мутовина А. А. и др., а также работы зарубежных авторов – М. Армстронг, Д. Бриско, П. Доулинг, Р. Монди, С. Тайеб, И. Тарик, П. Розенцвейг, А. Харзинг. Основой для разработки теоретических вопросов влияния национальной культуры, а также других факторов на стратегию и практику УЧР явились работы Мясоедова С. П., Наумова А. И., Прохорова А. П., П. Гемавата, Р. Льюиса, Ф. Тромпенаарса, Г. Хофстеде. Информационной базой послужили отчеты таких организаций как INSEAD, Ernst and Young, International Data Corporation (IDC), World Economic Forum, World Bank, РБК (Российская Венчурная Компания). В

качестве методологической базы для проведения исследования были выбраны: логико-исторический метод; методы индукции и дедукции; метод системного анализа; метод экспертных оценок; метод сравнений.

Научная новизна исследования.

В ходе проведения исследования получены следующие результаты, обладающие признаками научной новизны:

1. Обоснована необходимости учета стратегии интернационализации компании при разработке и реализации кадровой стратегии;
2. Выявлены основные факторы внешних рынков, влияющие на принятие решения о выборе стран выхода на международный рынок;
3. Модифицирована модель для проведения исследования стратегий интернационализации российских компаний;
4. Проведен анализ стратегий интернационализации российских компаний отрасли информационных технологий;
5. Выявлены факторы, влияющие на принятие решений о выборе стран в процессе интернационализации российских компаний отрасли информационных технологий;
6. Проведен сравнительный анализ кадровых стратегий российских компаний при выходе на международный рынок, на основе чего были выявлены общие закономерности.

Обоснованность и достоверность результатов исследования.

Обоснованность и достоверность результатов, полученных в результате диссертационного исследования, основывается на предварительном изучении материалов по теме диссертационного исследования; изучении данных, полученных в результате анализа деятельности 96 российских компаний.

Кроме того, результаты диссертации апробированы диссертантом в практических занятиях по учебным дисциплинам «Введение в менеджмент», «Управление персоналом», «Управленческое консультирование», «Бизнес-среда организации», «Стратегический менеджмент», проводимых для бакалавров и магистров экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова и

руководстве НИР, курсовыми и дипломными работами бакалавров экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова в 2012-2016 гг..

Теоретическая и практическая значимость работы.

Результаты исследования вносят значительный вклад в теоретический аспект изучаемой проблемы за счет уточнения известных и выявления новых факторов, влияющих на выбор кадровой стратегии компании при выходе на международный рынок, предлагают новый подход к оценке бизнес-близости стран. Практическая значимость работы заключается в том, что результаты исследования, а также предложенные рекомендации могут быть использованы российскими компаниями при разработке стратегии УЧР при выходе на международный рынок и минимизации рисков «ошибок» при интернационализации в контексте социокультурных, административных, экономических и географических факторов и особенностей, в том числе порождаемых отраслевыми отличительными характеристиками.

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности.

Настоящая диссертация соответствует п. 10.23. «Международные аспекты в области управления персоналом. Проблемы кросскультурного взаимодействия и управления кросскультурными коллективами. Деятельность международных организаций по вопросам управления персоналом» Паспорта специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

Апробация и реализация результатов исследования.

Основные выводы и результаты диссертационного исследования были апробированы в ходе выступлений и докладов на следующих международных научных конференциях:

1. XIII Международная конференция по Истории управленческой мысли и бизнеса «Этика бизнеса и менеджмента: Сравнительный анализ национальных моделей», 27-29 июня, 2012 г., г. Москва
2. XIV Международная конференция по Истории управленческой мысли и бизнеса «От стратагем к стратегиям, от стратегического планирования к стратегическому мышлению и озарению», 1-3 июля 2013 г., г. Москва

3. XVI Международная конференция по Истории управленческой мысли и бизнеса «национальные модели подготовки кадров управления», 1-3 июля 2015 г., г. Москва

По теме диссертации опубликовано 8 научных работ, общим объемом 4 п. л., в том числе 5 работ объемом 2,5 п. л. в изданиях, рекомендованных ВАК:

1. Щелокова С. В. Особенности реализации стратегического управления персоналом в международных компаниях // Известия высших учебных заведений. Экономика, финансы и управление производством. — 2015. — № 24. — С. 132–137.

2. Щелокова С. В. Проблемы мотивации и вознаграждения в международных компаниях // Известия высших учебных заведений. Экономика, финансы и управление производством. — 2015. — № 1(23). — С. 99–102.

3. Щелокова С. В. Теоретические аспекты оценки близости культур с точки зрения интернационализации бизнеса // Известия высших учебных заведений. Экономика, финансы и управление производством. — 2014. — № 03 (21). — С. 98–102.

4. Щелокова С. В., Щелоков В. В., Прадхан П. П. Проблемы кадрового обеспечения региональных инновационных компаний // Научное мнение. — 2013. — № 12. — С. 379–385.

5. Щелокова С. В. "Основные тенденции в области управления персоналом в организации" // Сегодня и завтра российской экономики. — 2009. — № 26. — С. 26–29.

Основные выводы по разделам исследования приводятся в конце данных разделов, общие выводы по результатам проведенного исследования собраны в заключении настоящего диссертационного исследования.

Логика и структура работы

Настоящая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы, приложений. Библиографический список состоит из 146 наименований (40 источников на русском языке и 106 на иностранных языках, преимущественно на английском), работа также снабжена 2

приложениями, 24 рисунками и 32 таблицами. Общий объем работы составляет 172 страницы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРИ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ БИЗНЕСА

1.1. Эволюция взглядов на управление человеческими ресурсами в международных компаниях

Большая часть ранних исследований в области УЧР в международных компаниях фокусировалась на решениях компаний в сфере подбора и найма сотрудников. Одной из первых публикаций на эту тему была статья, посвященная 3 различным подходам к формированию кадровой стратегии: этноцентрический, полицентрический и глобальный (Perlmutter, 1969). Позже был добавлен четвертый «региоцентрический» подход (Heenan, Perlmutter, 1979). Эта типология широко используется в настоящее время (например, Schuler, 2002; Harzing, 2001; Scullion, 2005). Большая часть исследований фокусировалась на особенностях управления иностранными сотрудниками (экспатриантами), где большое внимание уделялось процессу отбора кандидатов на зарубежные назначения и факторам, влияющим на адаптацию и эффективность экспатриантов (например, Ivancevich, 1969; Tarique I., 2006), особенностям управления иностранными сотрудниками (например, Black, 1999; Caligiuri, 2000; Harvey, Novicevic, 2001). Эмпирические исследования, в основном, изучали деятельность американских компаний и экспатриантов. Танг (Tung, 1982) в своей работе, посвященной отбору и найму сотрудников в международных компаниях, была одной из первых исследователей, который изучил опыт отбора и обучения сотрудников для зарубежных назначений в США, Европе и Японии.

Один из вопросов, интересующих научное сообщество, заключается в том, в какой степени международные компании переносят практики управления (в том числе, практики управления человеческими ресурсами) из головной компании в иностранные подразделения. Некоторые из ранних работ основывались на исследовании Г. Хофстеде, проведенному в подразделениях компании IBM по всему миру, чтобы выявить признаки различия культур. В своей работе Лоурент

(Laurent, 1986), утверждал, что национальные культурные различия оказывают значительное влияние на практики УЧР, и что международным компаниям необходимо обращать внимание на социокультурные факторы при принятии решений относительно внедрения политик и практик в иностранных подразделениях. В 1990-х годах фокус исследований сместился с социокультурных факторов, влияющих на УЧР, на институциональные (Rosenzweig, Nohria, 1994). Позже появились исследования, посвященные вопросам реализации политик и практик УЧР в международных компаниях (например, Speer, 1993, Briscoe D., Schuler R., 2004).

В начале 1980-х годов с появлением термина «управление человеческими ресурсами» (УЧР), УЧР стала общепризнанной областью исследований. Появились концептуальные модели УЧР, среди которых выделяют модели Гарвардской (Beer, 1984) и Мичиганской (Fombrun, Tichy, Devanna, 1984) школ. Отделяя термин УЧР от используемого до этого «управления персоналом» исследователи проводили связь между УЧР и стратегией организации. Данные исследования были распространены в основном в США и нацелены на выявление взаимосвязей между УЧР и эффективностью работы организации (Arthur, 1994; Huselid, 1995), но подверглись критике за предположение, что может существовать универсальная модель УЧР независимо от национального контекста, в котором функционирует организация (например, Brewster, 1995).

Таким образом, появилась волна сравнительных исследований, посвященных трудовым отношениям и практикам в сфере УЧР в различных странах (например, Pieper, 1990). В связи с тем, что в 1970-х и 1980-х годах появилось большое количество японских корпораций, много исследований было посвящено практикам УЧР в этих компаниях (Boxall, 1996). Позже появились исследования практик УЧР в зарубежных подразделениях, особенно образованных в форме совместных предприятий, а волна международных слияний и поглощений предоставила большое количество материала для проведения сравнительных исследований в области УЧР в международных компаниях в разных странах (Budhwar, Sparrow, 2002). Большое количество

сравнительных исследований УЧР в международных компаниях проводилось в различных странах, чтобы понять как культурные и институциональные факторы влияют на систему УЧР (Tayeb, 2005).

Важным вопросом является связь кадровой стратегии (а также практик и политик в сфере УЧР) и стратегии международной компании, в связи с чем появились исследования, в рамках которых были разработаны модели, которые описывают факторы, влияющие на политики и практики УЧР в международных компаниях (Morgan, 1986; Hossain, Davis, 1989; Schuler, Dowling, DeCieri, 2002; Briscoe, 2005). Управление человеческими ресурсами в международной компании рассматривалось как более сложное и комплексное явление, с усложняющимися функциями, повышенными рисками, вовлечением в жизнь сотрудников (Dowling, 1999). Изучались вопросы факторов, которые влияют на изменение функций УЧР при интернационализации: стадия жизненного цикла (например, Milliman J., Glinow M., and Nathan M., 1991), размер компании и др.

Относительно того, понимать под «управлением человеческими ресурсами в международной компании» существуют различные точки зрения. Основные определения данного понятия представлены ниже (см. Таблица 1):

Таблица 1. Определения УЧР в международной компании

Пул (Poole, 1990, p. 1)	«... управление людьми многонациональной компании по всему миру»
Тейлор, Бишлер и др. (Taylor S., Beechler S., Napier N., p. 960)	Деятельность, функции и процессы, задействованные в привлечении, развитии и поддержании ЧР в международных компаниях. Различные системы УЧР, используемые для управления персоналом в международных компаниях, как в материнской компании, так и за рубежом.
Рандалл Шуллер, Паван Будхвар и Гари Флорковски (Schuler	управление человеческими ресурсами в международных компаниях - это управления в глобальном масштабе с целью предоставить

R., Budhwar P., Florkowski G., 2002),	возможность компании быть успешной на мировом рынке, что для организации значит быть конкурентоспособной, результативной, адаптивной, способной локально реагировать и передавать знания между подразделениями, расположенными в разных точках мира
Монди Р. У. (Монди Р.У., 2004, стр. 617)	«использование человеческих по всему миру для достижения целей компании»
Доулинг П. (Dowling P., 2005, p. 5)	«скоординированная деятельность трех измерений – практик в области УЧР, типов сотрудников и стран, в которых осуществляется деятельность компании»
Бриско и Шулер (Briscoe D., Schuler R., 2004, p. 1)	‘... УЧР в международной среде... проблемы, возникающие в международных компаниях, ведущих бизнес более чем в одной стране, а также в локальных компаниях, нанимающих иностранных сотрудников»
Скаллион (Scullion, 2005, стр. 5)	«... это то, как международные компании управляют своими сотрудниками в различных регионах для того, чтобы использовать свои человеческие ресурсы для достижения как локальных, так и глобальных конкурентных преимуществ»
Пелтонен (Peltonen, 2006, p. 523)	«... раздел науки управления, изучающий практики УЧР организации в кросс-культурном контексте»
Стаhl и Бьеркман (Stahl G., Bjorkman I., 2006, p. 1)	«... все вопросы, касающиеся УЧР в международном контексте, включая вопросы УЧР, с которыми сталкиваются международные компании в разных частях своих организаций и

	сравнительный анализ систем УЧР в различных странах»
Тарик И. (Tarique I., 2006, p. 201)	«УЧР включает понимание, изучение, применение и изменение всех мероприятий в отношении персонала как во внутреннем, так и во внешнем контексте»
Армстронг (Армстронг, 2007, стр. 132)	«процесс найма и обучения сотрудников, работающих... в глобальном мире»
Эдвардс, Риис (Edwards T., Rees C., 2008, p. 22)	«... система отношений между процессом глобализации, национальными системами и компаниями, обеспечивающими три различных уровня анализа для интерпретации и понимания стратегий и практик УЧР на глобальном, региональном, национальном и организационном уровнях»
Брюстер (Brewster C., Wood J., Brookes N., 2005, p. 5)	«... предмет УЧР в международных компаниях должен раскрываться в трех направлениях: кросс-культурный менеджмент, сравнение систем УЧР и УЧР в международных компаниях»
Дикман (Dickmann M., Brewster C., Sparrow P., Harris H., 2008, p. 7)	«... то, как международные компании согласовывают разнонаправленные требования для того, чтобы организация с одной стороны, отвечала международным требованиям и оставалась экономически эффективной в деятельности по УЧР во всех регионах присутствия компании, а с другой, чутко реагировала на локальные особенности»
Спарроу, Браун (Sparrow, 2008, p. 96)	«... способы, которыми функционал УЧР вносит свой вклад в процесс глобализации

	многонациональной компании»
Доулинг (Dowling, 2008, p. 293)	«... влияние процесса интернационализации компании, оказываемое на политики и практики УЧР»
Браттон Дж. (Bratton J., 2012, p. 62)	«задачи, мероприятия, политики и практики УЧР, появляющиеся в результате стратегической деятельности международных компаний и способствующие реализации международных интересов и задач этих компаний»

Источник: составлено автором.

Взгляды ученых и исследователей можно обобщить следующим образом: под УЧР в международной компании далее будет пониматься деятельность компании в отношении стратегий и практик в области УЧР, как в головной компании, так и в ее иностранных подразделениях. Важный фактор, отличающий УЧР в международных компаниях, это необходимость учета влияния факторов как макросреды организации (политических, экономических, демографических, правовых, социальных, технологических, культурных), так и факторов внутренней среды организации (цели, задачи и стратегия, корпоративная культура, структура, размер и возраст организации, стадия интернационализации и др.) на реализацию практик в области УЧР, в результате чего разрабатывается общая стратегия УЧР (Платонов Ю. П., Кучеров Д. Г., 2008).

С позиции Рандалла Шуллера, Павана Будхвара и Гари Флорковски (Schuler R., Budhwar P., Florkowski G., 2002), управление человеческими ресурсами в международных компаниях - это управления в глобальном масштабе с целью предоставить возможность компании быть успешной на мировом рынке, что для организации значит быть конкурентоспособной, результативной, адаптивной, способной локально реагировать и передавать знания между подразделениями, расположенными в разных точках мира.

1.2. Особенности управления человеческими ресурсами в международных компаниях

Согласно результатам исследователей, (Армстронг, 2007, Dowling P., 2005, Schuler R., 2002, Harzing, 2001) к особенностям УЧР в международной компании можно отнести:

1. Усложнение существующих функций в сфере УЧР, увеличение видов деятельности и расширение экспертизы: изучение вопросов международного трудового права и налогообложения, программ обучения, помогающих сотрудникам адаптироваться в новой среде, правовая и административная помощь иностранным сотрудникам, разнородность систем мотивации, усложнение системы коммуникаций, в связи с необходимостью координации деятельности всех подразделений компании и др.;

2. Необходимость более тесных контактов с сотрудниками в случае зарубежных назначений (помощь в решении жилищных и организационных вопросов);

3. Реагирование на изменения в кадровых потребностях в соответствии с изменением международной стратегии;

4. Более высокая подверженность риску и столкновение с большим количеством проблем и обязательств (например, стоимость ошибки в назначении иностранного сотрудника довольно высока и достигает примерно его годового заработка, и это без учета огромных косвенных затрат);

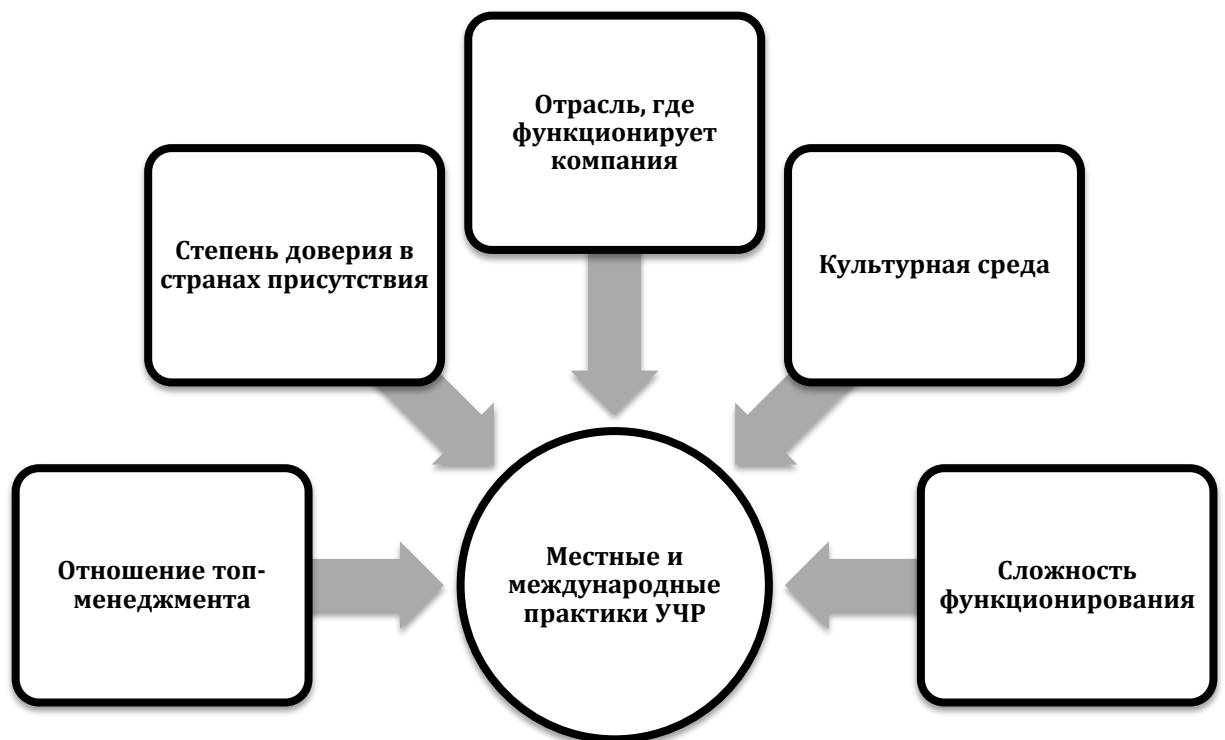
5. Увеличивается влияние внешних факторов. На деятельность по УЧР в международной компании могут значительно повлиять такие институциональные, правовые, экономические факторы, например, минимальный размер оплаты труда, ограничение времени испытательного срока, необходимость тесного сотрудничества с профсоюзами в новой стране присутствия и др.

Доулинг П. и Д.Уэлч (Dowling P., 2005, стр. 12-17) выделяют пять элементов, отличающих практики работы с персоналом на местном и международном уровнях (см. Рисунок 1).

К этим факторам относятся:

1. особенности культурной среды;
2. отрасль, в которой функционирует компания;
3. степень доверия к компании в странах присутствия;
4. отношение топ-менеджмента;
5. сложность функционирования в различных странах (с точки зрения правовых и административных аспектов осуществления функций УЧР).

Рисунок 1. Элементы, отличающих местные и международные практики УЧР



Источник: Dowling P., 2005

1.3. Значение стратегического управления персоналом в общей стратегии компании

Существует большое количество определений «такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, в ответ на вызов со стороны окружения, осуществляет гибкое реагирование и проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать намеченные цели в долгосрочной перспективе»¹. И одним из важных элементов стратегического управления является стратегия. Стратегия – это «долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде»².

Выделяют несколько уровней стратегий в организации: «корпоративных, продуктовых, функциональных, элементно-функциональных и операционных стратегий»³ (см. Рисунок 2). Кадровая стратегия относится к функциональному уровню стратегий организации и обеспечивает реализацию продуктовой стратегии и корпоративной стратегии интернационализации. Поэтому при ее разработке, с одной стороны, необходимо учитывать факторы внутренней среды, а, с другой стороны, внешней среды как на микро-, так и на макроуровне, так как функциональная стратегия будет обусловлена рядом характеристик новой страны, в которую выходит компания (например, экономика, политика, действия конкурентов и др.).

Рисунок 2. Уровни стратегий в организации

¹ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент, 2014

² Там же, с. 220

³ Маршев В.И. К вопросу о причинах не-свершения стратегий и способах их устранения/ Сборник трудов 14-ой международной конференции по Истории управленческой мысли и бизнеса: От стратега к стратегиям, от стратегического планирования к стратегическому мышлению и озарению. Под науч.ред.В.И.Маршева. М.: Изд-во АПК и ППРО, 2013, с. 107



Источник: Маршев В.И., 2013

Влияние внешних факторов бизнес-среды будет сказываться также и на элементно-функциональном уровне (найм, мотивация, обучения и развитие персонала, обучение, оценка и др.): уровень безработицы, наличие потенциальных сотрудников, владеющих необходимыми компетенциями, уровень заработной платы в отрасли в новой стране выхода и другие факторы будут влиять на разработку элементно-функциональных стратегий.

В данной работе основное внимание будет сфокусировано на функциональном уровне (уровне кадровой стратегии), но также будут рассмотрены и элементно-функциональные стратегии, обеспечивающие условия функционирующих областей организации при выходе на международный рынок.

Международные компании имеют четыре стратегических варианта относительно кадровой стратегии: этноцентрическая, полицентрическая, глобальная и региоцентрическая стратегии (Harzing, 2001). Эти стратегии определяют, будет ли компания повторять УЧР штаб-квартиры во всех регионах присутствия, будут ли в иностранных подразделениях использованы местные системы УЧР или в подразделениях всей компании будет выработана единая глобальная кадровая стратегия (Dowling, 2008).

В «чистом» виде такие стратегии встретить довольно сложно, поэтому компании часто используют «гибридные стратегии».

Этноцентризм.

Это вариант кадровой стратегии, которая используется компаниями, как правило, при первых попытках выхода на международный рынок. Она проявляется в том, что компания стремится управлять деятельностью иностранного подразделениями, внедряя те же способы и модели, которые используются в штаб-квартире, потому что они знакомы и хорошо работают. Кроме того, некоторые международные компании, особенно из более развитых стран, часто отказываются адаптироваться к культурным, институциональным или экономическим различиям, потому что считают, что их модель управления превосходит другие.

Одним из преимуществ этой стратегии является то, что практики УЧР, которые уже показали свою эффективность в одной среде могут привести к аналогичным результатам за рубежом. Это также позволяет компании иметь единый подход к УЧР, предотвращая противоречия, дисбаланс и беспорядок. Среди основных причин использования этноцентрического подхода (Harzing A., 2001) выделяют отсутствие или нехватку высококвалифицированного персонала в стране выхода; обеспечение коммуникации с местным подразделением, координации и контроля его работы; использование специфических технологий и ресурсов (в том числе уникальных способностей экспатриантов), обучение сотрудников принимающей страны; карьерное развитие сотрудников из страны нахождения материнской компании; внедрение корпоративной культуры материнской компании.

К недостаткам данной стратегии относят снижение мотивации и продуктивности сотрудников новой страны присутствия из-за ограниченного карьерного роста и значительных различий и в уровне компенсационного пакета по сравнению с сотрудниками из материнской компании; длительное время на адаптацию к условиям жизни и работы в новой стране сотрудникам и членам их семей из страны материнской компании; увеличение количества ошибок и неверных решений, принятых сотрудниками; значительный рост затрат компании на найм иностранных сотрудников для местного подразделения, связанный с

компенсацией расходов на переезд работников и их семей, программы обучения и адаптации и другие издержки.

Полицентризм.

Данная стратегия предполагает, что компания предоставит своим подразделениям свободу действий, возможность поступать с учетом местных условий и использовать политики и практики управления персоналом, распространенные в принимающих странах. Несмотря на то, что иностранные подразделения обладают высокой степенью самостоятельности и могут принимать решения о реализации практик и политик в области УЧР самостоятельно, стратегические аспекты в области управления человеческими ресурсами разрабатываются в штаб-квартире.

Преимущество данной стратегии заключается в том, что политика и практика УЧР дочерних компаний соответствуют местной культуре и другим факторам внешней среды и, следовательно, их проще внедрить, реализовать и получить результаты. Также снижаются затраты на компенсационные выплаты, оплату труда, адаптацию и обучение сотрудников; повышается мотивация местных сотрудников, что связано с перспективами карьерного продвижения, отсутствующими при этноцентрической кадровой стратегии.

Основным недостатком является то, что некоторые местные методы управления могут быть нежелательны и вредны с точки зрения материнской компании. Дочерние подразделения обладают автономией и действуют независимо друг от друга, а иногда и в конфликте между своими и общими интересами и целями. Карьерное развитие менеджеров как материнской компании, так и иностранных подразделений, будет ограничено опытом работы в одной стране, что не позволит вырастить глобальную команду руководителей с международным и кросс-культурным опытом, что снижает эффективность деятельности и конкурентоспособность компании на международной арене (Кучеров Д. Г., Платонов Ю. П., 2008).

Глобальная стратегия.

Этот вариант предусматривает сильную организационную культуру, в которой используются единые для всех подразделений компании лучшие практики в области УЧР независимо от страны их происхождения. Например, если было доказано, что работа в команде приведет к лучшим показателям в коллективистской культуре, а оценка индивидуальных результатов лучше работает в индивидуалистических культурах, компания может внедрить систему, при которой группа сотрудников работает вместе, как одна команда, но сотрудники будут вознаграждены индивидуальном порядке, если им удастся увеличить собственную продуктивность.

Глобальная стратегия сопровождается централизованной иерархической структурой, в которой контроль над политикой УЧР дочерних компаний разработан в деталях для всех дочерних компаний и осуществляется с помощью формализованных правил и норм, стандартизированных процедур и руководств, финансированием, поставленными цели и механизмами мониторинга и контроля. Такая политика обычно охватывают все сферы функций УЧР, таких как найм и продвижение, вознаграждение, условия труда, оценка и аттестация, обучение и развитие, пенсионное обеспечения и др.

Данная стратегия позволяет решить проблему независимости и самостоятельности иностранных подразделений при полицентрической стратегии; предоставляет возможность создания глобальной команды управленцев, владеющих стратегическим видением и способных развивать компанию в быстро изменяющейся, сложно контролируемой международной среде; поддерживает координацию и коммуникацию между головной компанией и подразделениями, а также распределение ресурсов.

Глобальная кадровая стратегия имеет следующие недостатки:

1. Вероятность возникновения локальных правовых и административных барьеров с точки зрения возможности трудоустройства иностранных работников в странах присутствия компании;
2. Усложнение процедур, связанных с наймом иностранных сотрудников в принимающей стране: возрастают финансовые и временные издержки на

решение административных, правовых вопросов, связанных с оформлением иностранных сотрудников, а также членов их семей;

3. Повышение затрат на обучение и адаптацию иностранных сотрудников (иностраный язык, культурная чувствительность, краткосрочные командировки), а также процесс переезда самого сотрудника и членов его семьи;

4. Появление необходимости формирования единой системы мотивации, компенсации и льгот для всех категорий сотрудников в различных регионах присутствия, что может привести к повышению среднего уровня оплаты труда в некоторых подразделениях компании.

Реализация глобальной кадровой стратегии в международной компании возможна за счет преодоления данных барьеров путем тщательно скоординированных действий топ-менеджмента головной компании (создание глобальной команды за счет поиска компетентных сотрудников в различных подразделениях компании, обучения, приобретения ими опыта работы в зарубежных подразделениях).

Региоцентрическая стратегия.

Четвертый тип кадровой стратегии в международной компании – это региоцентризм. Данная стратегия основана на основных принципах полицентрической стратегии, но отличается тем, предполагает большую самостоятельность региональных центров при принятии решений и выработку единых политик и практик УЧР для всех подразделений региона, что повысит контролируемость локальных подразделений.

1.4. Отличительные характеристики кадровых стратегий и практик в международных компаниях

Основные отличительные характеристики управления человеческими ресурсами в международных компаниях можно выделить в следующих процессах системы управления человеческими ресурсами:

1. Подбор и найм;
2. Обучение и развитие;
3. Вознаграждение;
4. Репатриация.

Подбор и найм персонала.

В международных компаниях применяются следующие подходы к подбору и найму персонала:

а) все ключевые позиции, как в головной компании, так и в подразделениях, занимают сотрудники из страны, где расположена головная компания. Наиболее распространенным этот подход является в высокоцентрализованных компаниях, преимущественно на ранних стадиях интернационализации. Часто это связано с недостатком квалифицированных кадров в стране присутствия и необходимостью поддерживать коммуникационные, координационные или контролирующие связи с головной компанией. Данный подход к найму характерен для этноцентрической кадровой стратегии и обладает соответствующими ей преимуществами и недостатками.

б) ключевые позиции в иностранном подразделении заполняются сотрудниками из страны присутствия. Такой подход основывается на убеждении, что граждане и жители страны могут лучше понять свой собственный рынок. Данный подход к найму характерен для полицентрической кадровой стратегии, он обходится компании дешевле, местные сотрудники лучше осведомлены о локальных особенностях, но и недостатки, характерные для полицентрического подхода остаются: может возникать непонимание между иностранным подразделением и головной компанией; сложно передать корпоративную культуру компании подразделению; у сотрудников принимающей страны отсутствует возможность получить опыт работы за пределами своей страны, что ограничивает возможности их роста и развития.

в) ключевые позиции, как к головной компании, так и в подразделениях, сотрудники занимают благодаря своим успехам и достоинствам, независимо от их

национальности. Данный подход применяется при глобальной кадровой стратегии, устраняет недостатки как этноцентрического, так и полицентрического подходов, хотя требует больших инвестиций на обучение и развитие персонала, соотношение зарплаты с международными стандартами.

Более того, он помогает создавать ключевое конкурентное преимущество за счет того, что в основную команду можно взять лучших людей со всего мира, предоставляет такие долгосрочные выходы как создание международной профессиональной команды, его успех сильно зависит от желания существующего топ-менеджмента принять и внедрить данный подход.

г) ключевые позиции заполняются менеджерами из регионов. Это означает, что глобальный рынок необходимо разделить на регионы. И перевод сотрудников из одного подразделения в другое будет производиться внутри одного региона (например, Европа, Америка и т. д.). Этот подход используется тогда, когда схожие продукты продаются по всему миру, и только маркетинг адаптируется для того, чтобы удовлетворить культурным различиям. Являясь характерной практикой для регионоцентрической кадровой стратегии, данный подход предоставляет возможность взаимодействия между представителями различных стран в рамках работы в региональных штаб-квартирах; в некоторой степени адаптируется к локальным условиям; является эффективным шагом для перехода от этноцентрического подхода к геоцентрическому. К недостаткам относят то, что основная власть переходит к региональным штаб-квартирам, и конкретные страны имеют слабое влияние; карьерные перспективы сотрудников ограничены регионом.

Подбор и найм сотрудников для международной деятельности.

Важной проблемой в УЧР в международных компаниях является вопрос найма иностранных работников. Учитывая такие факторы, как высокий процент проваленных вакансий, а также значительные затраты на найм иностранных работников (как временные, так и материальные), можно сделать вывод, что

необходимо тщательно подходить к подбору и найму иностранных работников (Tung, 1982).

Выбор сотрудника для международной деятельности требует наличия дополнительных критериев наряду с теми, которые используются для подбора людей, демонстрирующих успешные результаты в «домашнем регионе», и является трудной задачей для менеджера в международной компании (Jordan, Cartwright, 1998). Фиш и Вуд (Fish A., Wood J., 1994) утверждают, что сам по себе бизнес не может провалиться, в случае неудачи виноваты только люди, и в этом случае, выбор наиболее подходящего кандидата для международного назначения является важным фактором успеха за рубежом. Кроме того, исследования показывают, что очень высокая цена ошибки зарубежных сотрудников может значительно отразиться на деятельности материнской компании, иностранной компании, самого экспата, а также человека, который его выбрал (Black и др., 1999).

В прошлом главным критерием при выборе сотрудников для международных назначений были технический и функциональный опыт кандидата (Harvey, Novicevic, 2001). Тем не менее, исследования показали, что люди с лучшими техническими навыками не обязательно являются лучшими с точки зрения функционирования в рамках кросс-культурной среды. В самом деле, провалы экспатов, которые включает низкие результаты деятельности или преждевременное возвращение, как правило, происходят в результате неэффективной адаптации к новой культуре у сотрудника и его семьи, а не являются результатом недостаточных технических и профессиональных навыков (Black и др., 1999).

Обладать системными средствами для определения того, кто, скорее всего, сможет преуспеть в иностранном назначении является очень важным для международной компании (Caligiuri, 2000). Согласно Дафту (Daft, 2002), при выборе кандидата для международных назначений важно учитывать «большую пятерку» качеств (экстраверсия, доброжелательность, добросовестность, эмоциональная устойчивость, открытость и интеллект), которая поможет

добиться необходимых результатов деятельности в новой среде, построить нужные отношения на работе, получить повышение и достичь более высокого статуса.

Харви и Новичевич (Harvey, Novicevic, 2001) также утверждают, вероятность успеха зависит от таких качеств, как профессиональная компетентность, культурная адаптация, наличие предыдущего опыта культурной адаптации и обширные зарубежные поездки. Брак и семья, нежелание переезда, неоднозначность карьерного пути, незнание языка и др. факторы также могут привести к провалу работы (Harvey, Novicevic, 2001).

Соответственно, для решения данных проблем предлагаются следующие меры:

1. Предварительное обучение сотрудников (информация о стране, ее культурных особенностях и ценностях, языковые тренинги, тренинги, направленные на развитие гибкости и адаптивности);

2. Наличие ментора в компании, возможность консультироваться и общаться с представителями «родного» офиса.

По мнению Тарик (Tarique I., 2006), программа обучения международных сотрудников должна быть системной и включать следующие шаги:

- 1) идентификация типа назначения за границу;
- 2) анализ потребностей межкультурного обучения;
- 3) постановка целей обучения и системы измерений;
- 4) разработка программы обучения;
- 5) оценка проведенного обучения.

Обучение и развитие

В зависимости от выбранной кадровой (функциональной) стратегии, компании разрабатывают элементно-функциональные стратегии, которые с точки зрения обучения, в случае интернационализации и описанных выше кадровых стратегий, будут выражаться в степени самостоятельности иностранных подразделений при планировании, разработке, реализации и оценке программ

обучения. Принято выделять пять подходов (Briscoe D., Schuler R., 2004), которые будут описаны ниже.

Первый подход использует компания Johnson Wax (Briscoe D., Schuler R., 2004), которая разрабатывает обучающие программы для 45 подразделений компании по всему миру. В компании обычно не адаптируют свои программы под культурную среду страны, где расположено подразделение, так как Johnson Wax стремится поддерживать сильную корпоративную культуру и считает, что это один из способов содействовать и способствовать этому. Тем не менее, между странами существуют различия, которые иногда делают некоторые изменения необходимыми. Например, разработанный курс командообразования, применяемый в подразделениях Johnson Wax по всему миру, не был внедрен в Бразилии, так как культура страны настолько проникнута идеей командной работы, что предложение пройти курс по командообразованию будет воспринято бразильскими сотрудниками как оскорбление.

Обеспечить отдел по обучению в каждом из подразделений по всему миру достаточно дорого, поэтому в компании IBM (Briscoe D., Schuler R., 2004) подразделения по обучению из 132 стран объединены в пять географических единиц (хотя для высокотехнологичных компаний все более распространенным решением является возможность сделать программы по обучению доступными онлайн для сотрудников по всему миру). В каждой географической единице есть подразделение по обучению, действующее как координационный центр, а в каждой стране существует подразделение, ответственное за обучение. Директор по обучению в IBM координирует деятельность региональных директоров по обучению, чья работа заключается в разработке общей образовательной стратегии. Директора страновых подразделений ответственны за реализацию разработанной стратегии и применение необходимых программ.

3М является еще более децентрализованной (Briscoe D., Schuler R., 2004) в своем подходе к обучению, чем IBM. У 3М есть подразделения в более чем 52 странах, каждое из которых несет ответственность за собственную стратегию обучения, хотя региональные подразделения (например, европейская штаб-

квартира в Дюссельдорфе) координируют образовательную деятельность во всем регионе. Обычно подразделения разрабатывают и внедряют собственные программы по обучению, хотя иногда обращаются в штаб-квартиры за консультациями. Например, им может быть необходима помощь в тренингах, связанных с новым продуктом, разработанным в США или тренинг, разработанный в регионе, может быть применен в США.

Иногда компании применяют более централизованный подход и отправляют тренеров их штаб-квартиры для внедрения обучающих программ. Но обычно они пытаются их максимально возможно адаптировать. Например, в McGraw-Hill (Briscoe D., Schuler R., 2004) обычно внедряют единые образовательные программы в 17 подразделениях компании (в основном в Азии и Европе).

Некоторые глобальные компании, не создавая отделы по обучению в каждом подразделении, но считая важной локализацию обучения, развивают независимых местных тренеров в различных странах присутствия. Этот подход применяется в MSD Agvet (Briscoe D., Schuler R., 2004). Подразделения компании находятся более чем в 20 странах. Большая часть программ по обучению в Agvet разрабатывается централизованно и апробируется в США. В подразделениях, где есть хотя бы 25 человек обычно обучают в штаб-квартире линейного руководителя иностранного подразделения, который в свою очередь обучает сотрудников, так как может адаптировать программу в соответствии с местной культурой. В более мелких подразделениях нанимают местного независимого тренера, который может адаптировать и применить программу обучения.

Мотивация и вознаграждение

При разработке системы вознаграждения в международных организациях, принято рассматривать следующие аспекты:

1. Ситуацию на локальном и международном рынках труда
2. Законодательство в сфере труда и систему социального обеспечения.

Разработка стратегии компенсации (как элементно-функциональной стратегии) также зависит от кадровой стратегии в компании. При этноцентрической стратегии, система компенсации будет перениматься из головной компании, чтобы снизить административные барьеры и повысить сопоставимость и измеримость. В случае реализации полицентрической стратегии, за основу будут взяты практики страны присутствия. Правильно разработанная система вознаграждения в международной компании, учитывающая как факторы внутренней среды, так и внешней (экономические, правовые, социокультурные и др.), оказывает влияние на результат реализации кадровой стратегии в целом (Scherin, 1999).

В литературе обычно рассматривается 5 компенсационных моделей, применяемых для сотрудников в иностранных подразделениях организации:

«Модель компенсации, основанная на системе оплаты труда в «домашней» стране: сотрудник получает компенсационный пакет как у сотрудника на аналогичной позиции в стране, откуда он прибыл, но дополнительно ему выплачивается компенсация, покрывающая дополнительные расходы в новой стране, разницу в налогах, системе социального и пенсионного страхования и др.. Цель данной модели – справедливая система оплаты труда для всех сотрудников компании, несмотря на возможные значительные различия, которые могут возникнуть в конкретной стране присутствия.

Модель компенсации, основанная на системе компенсации, принятой в принимающей стране: сотрудник получает основной оклад в размере, выплачиваемом обычно на схожей позиции в данной стране. Основная идея данной модели в равенстве компенсационного пакета иностранных и местных сотрудников, несмотря на значительный дисбаланс, который может возникнуть в сравнении с компенсационным пакетом коллег в головной компании. Обычно этот подход применяется к сотрудникам, отправляющимся в зарубежное подразделение на долгое время.

Модель компенсации, основанная на системе компенсации в головной компании: все иностранные работники в принимающих странах получают

компенсацию равную уровню компенсационного пакета на аналогичной должности в головной компании. Обычно эта модель используется в организациях, где большому числу иностранных работников из разных стран приходится работать совместно, а также где команды специалистов часто переводятся из одной страны в другую.

Рыночная модель компенсации: в данном случае компенсационный пакет устанавливается в соответствии с рыночным уровнем для аналогичных позиций. Основная цель данного подхода – удержать сотрудника в организации, особенно в сферах, где требуются специфические навыки и знания.

Смешанная (гибридная) модель: в данном случае используется комбинация описанных выше подходов для установления компенсационного пакета. Обычно, компенсационный пакет иностранных работников связывают с местным рыночным уровнем и, если он неадекватен в сравнении с «домашним» стандартным пакетом, то сотруднику могут выплачивать «надбавки».

Система компенсаций международной организации различается в зависимости от стадии интернационализации. Чем выше степень интернационализации компании, тем менее значимы компенсационные системы «домашней» страны. Большинство международных компаний связывают уровень компенсаций сотрудника со стандартами новой страны присутствия и регулируют разницу для того, чтобы избежать падения предыдущего уровня дохода. Таким образом, можно сделать вывод о том, что системы компенсации в международных компаниях достаточно гибки и адаптивны» (Speer, 1993).

Репатриация сотрудников

Часто сотрудники, возвращаясь на родину после длительной работы за границей, сталкиваются с проблемой «обратного приспособления» к жизни и работе в родной стране, поэтому в глобальных компаниях используют различные «транзитные» стратегии для смягчения проблем при переводе сотрудников.

Причины возвращения сотрудников.

Наиболее распространенной причиной, по которой иностранные сотрудники возвращаются домой, является окончание формального контракта. Перед отъездом за границу им сообщают определенный срок поездки (часто 2-3 года), и их возвращение в данном случае – плановое.

Второй распространенной причиной является то, что экспаты хотят, чтобы их дети получали школьное образование в родной стране, но чем дольше они работают за рубежом, тем меньше вероятность того, что это произойдет.

Третьей причиной возвращения является неудовлетворенность жизнью и должностью за границей. Четвертая причина – провал в работе (Tung, 1982).

Исследование Танг (Tung, 1982) показало, что чем больше срок пребывания сотрудников за рубежом, тем с большим количеством проблем им приходится столкнуться по возвращении на работу в родной стране. Вот основные причины:

1. Организационные изменения в компании, совершенные, пока сотрудник был за границей, могут сделать его должность в офисе родной страны ненужной или второстепенной;

2. На фоне технологических преимуществ штаб-квартиры в родной стране навыки и знания сотрудника могут оказаться устаревшими.

Еще одна проблема – приспособление к новой работе по возвращении домой. Иногда, оказывается, что их иностранный опыт вернувшихся сотрудников не востребован и может потребоваться от полугода до года, чтобы менеджеры начинали работать полноценно.

Часто по возвращении домой экспаты обнаруживают, что условия, зарплата, льготы и пр., к которым они привыкли за границей, утрачены, и им приходится привыкать к худшим условиям жизни.

Внешняя среда и практика управления персоналом

Основные характеристики системы управления персоналом в международных компаниях определяются различиями, с которыми компании

сталкиваются при интернационализации, среди которых можно выделить следующие:

1. Культурные и языковые различия.

Культурные различия – одна из основных проблем в международном бизнесе. И перечень культурных различий практически бесконечен. Сюда относят и различия в социальном поведении, в понятиях и представлениях, нравственных нормах, в таких вопросах, как отношение к правде и лжи, сплетням и молчанию, здравому смыслу. «Само понятие «здравый смысл» не столь однозначно, как кажется. Здравый смысл вырабатывается на опыте, а опыт обусловлен культурой. В Германии здравый смысл заставляет людей соблюдать очередь, например, при посадке в автобус. А в Неаполе в соответствии со здравым смыслом каждый пытается сесть в автобус раньше других. Здравый смысл должен бы был принудить японцев отказаться от иероглифической письменности, которая отличается от их языка и дается детям ценой десяти лет напряженных занятий, но они до сих пор ей пользуются»⁴.

Культурные различия проявляются в отношении сотрудников к работе, их представлении об отношениях с его рабочей группой, в важности различных категорий материального и нематериального вознаграждения для мотивации сотрудников.

Исследования показывают, что такие культурные различия могут сильно влиять на практики управления человеческими ресурсами и кадровую политику. Например, в отличие от американских сотрудников, мексиканские рабочие ожидают, что их менеджеры будут держаться формально и подчеркивать свое положение. Аналогичным образом сравнивая американские и мексиканские организации, можно заметить, что в последних формальные нормы и правила не будут соблюдаться, если вышестоящее руководство этого не видит. В Мексике индивидуализм не ценится так высоко, как в США, в результате чего, некоторые работники не придают столь важное значение независимости и

⁴ Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. 2001.

самостоятельности, поэтому рассчитывают на получение более широкого спектра услуг и льгот от своих работодателей.

2. Экономические различия.

Экономическая среда может достаточно сильно отличаться в различных странах. Компании сталкиваются с различными системами налогообложения, спецификой производства, безработицей и пр.

Также экономические различия выражаются в терминах дохода на душу населения в различных странах присутствия компании. Экономические различия непосредственно связаны с мотивацией работников, в том числе выплатой заработной платы и других материальных выплат сотрудникам, находящимся в различных странах. Один из основных принципов платы сотрудникам – «должна быть справедливость в оплате труда работников». Однако, на практике, реализация данного принципа достаточно затруднена в международных компаниях, так как ее подразделения расположены в странах с различной экономической ситуацией. Для организации, планирующей выйти на новый рынок, важно изучить рынок рабочей силы в потенциальной стране присутствия, например, высокий уровень безработицы позволит нанять более квалифицированных сотрудников за меньшее вознаграждение, система налогообложения и общее экономическое положение в стране будет влиять на фонд заработной платы труда и др.

3. Правовые и трудовые отношения.

Политическая и законодательная среда иностранных рынков отличается от домашней. Сложность функционирования обычно растет по мере увеличения числа стран присутствия компании. Правовые отношения, так же, как и трудовые (отношения между работниками, профсоюзами, работодателями), сильно различаются в разных странах. Например, во Франции введены жесткие ограничения на права работодателей по увольнению работников, и законодательно ограничена продолжительность рабочей недели. Частая для США практика трудоустройства с правом увольнения по усмотрению работодателя или по желанию сотрудника, в том числе без объяснения причин не существует в

Европе, где увольнение и сокращение работников, как правило, очень длительный и дорогой процесс. И во многих европейских странах существуют производственные советы, которые заменяют неформальных посредников между руководителями и подчиненными в типичных американских фирмах.

Несмотря на создание Европейского Союза и стремление к унификации, остается большое количество различий даже между трудовым законодательством в странах ЕС. Во многих странах есть установленные минимальные заработные платы⁵, в то время как в других странах их нет. Длительность рабочей недели не ограничена в Великобритании, но не должна превышать 48 часов⁶ в Греции и Италии. Так же есть различия в минимальных сроках ежегодных отпусков и того, за какой период должны уведомить об увольнении.

Кроме того, компании сталкиваются с различиями в рынках труда, проявляющимися как на качественном, так и на количественном уровне (квалификация сотрудников в развитых и развивающихся странах, уровень безработицы и др.), проблемами, связанными с перемещением сотрудников (правовые, экономические, физические и культурные барьеры), сложностью контролировать подразделения в связи с их географической удаленностью и особенностями условий принимающей страны, усложняющими контроль головной компании за сотрудниками иностранного подразделения.

1.5. Модели управления человеческими ресурсами в международных компаниях

Модель Хосайна-Дэвиса

Авторы данной модели УЧР в международной компании, предложенной в 1989 году, рассматривает ее как функциональную зависимость от географических, культурных и поведенческих факторов:

⁵ World Bank. 2014. Doing Business 2015: Going Beyond Efficiency, с. 232-с.251

⁶ Там же, с.238

$IPM = F(G, M, A)$, где

IPM - управление человеческими ресурсами в международной компании;

G – географическая идентификация (geographic identification);

M – мультикультурализм (multiculturalism);

A – поведенческие структуры (attitudinal structure)

Формула, приведенная выше, показывает, что управление человеческими ресурсами в международной компании это зависимость от различных стран, культур и поведения топ-менеджмента в отношении международной деятельности (Hossain, S., Davis H.J, 1989).

Модель П. В. Моргана

Морганом П. В. (см.

Рисунок 3) была разработана модель УЧР, которая включает в себя три измерения УЧР в международной компании:

1. Мероприятия по найму, размещению и использованию персонала, куда входит деятельность по планированию, отбору и размещению сотрудников, оценке человеческих ресурсов, развитию и обучению, мотивации, кадровому делопроизводству.

2. Категории стран, влияющих на мероприятия по УЧР:

- государство, где размещена головная компания;
- государство, где размещено зарубежное подразделение;
- третьи страны.

3. Категории сотрудников в международной компании:

- сотрудники из принимающей страны (host-country nationals, HNs);
- экспатрианты (parent-country nationals, PCNs);
- сотрудники из третьих стран (third-country nationals, TCNs).

Все измерения модели П. В. Моргана находятся в постоянном взаимодействии, и выделяемые категории стран и сотрудников, а также мероприятия мы можем проследить в деятельности многих международных

компаний. В литературе (Кучеров Д. Г., Платонов Ю. П. (2008), Dowling (2008)) часто приводят пример американской компании IBM, осуществляющей найм сотрудников-австралийцев в подразделениях в Австралии, в которой американские сотрудники (экспатрианты) часто отправляются в тихоокеанские страны для решения производственных задач, а в подразделения в Японии отправляется персонал из Сингапура.

Рисунок 3. Модель УЧР в международных компаниях П. Моргана

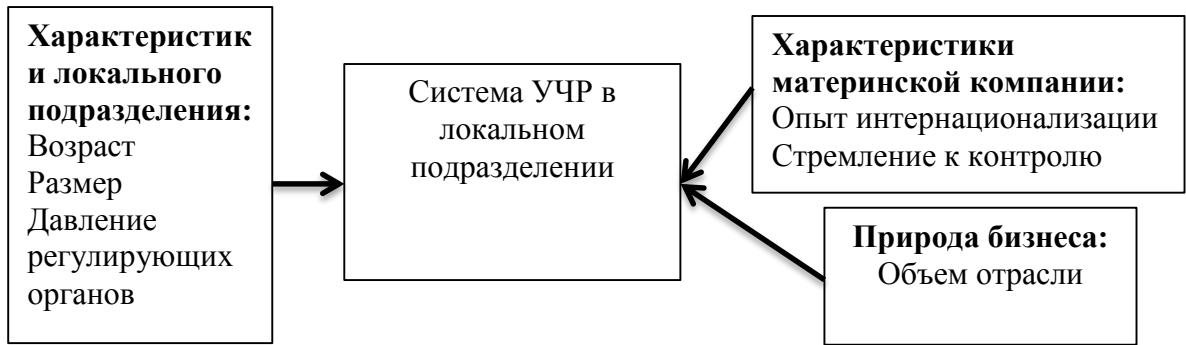


Источник: Dowling, Welch, 2005.

Модель Розенцвейг и Норри

Розенцвейг и Норрия (Rosenzweig P.M., Nohria N. , 1994) выделяют 3 группы факторов (см. Рисунок 4), влияющих на стратегию и практику управления человеческими ресурсами (УЧР) в международной компании (характеристика штаб-квартиры, природа бизнеса, характеристики локального подразделения).

Рисунок 4. Модель Розенцвейг и Норри



Источник: составлено автором на основе Rosenzweig P.M., Nohria N., 1994, с.243

Модель Шуллера-Доулинга-де Кьери

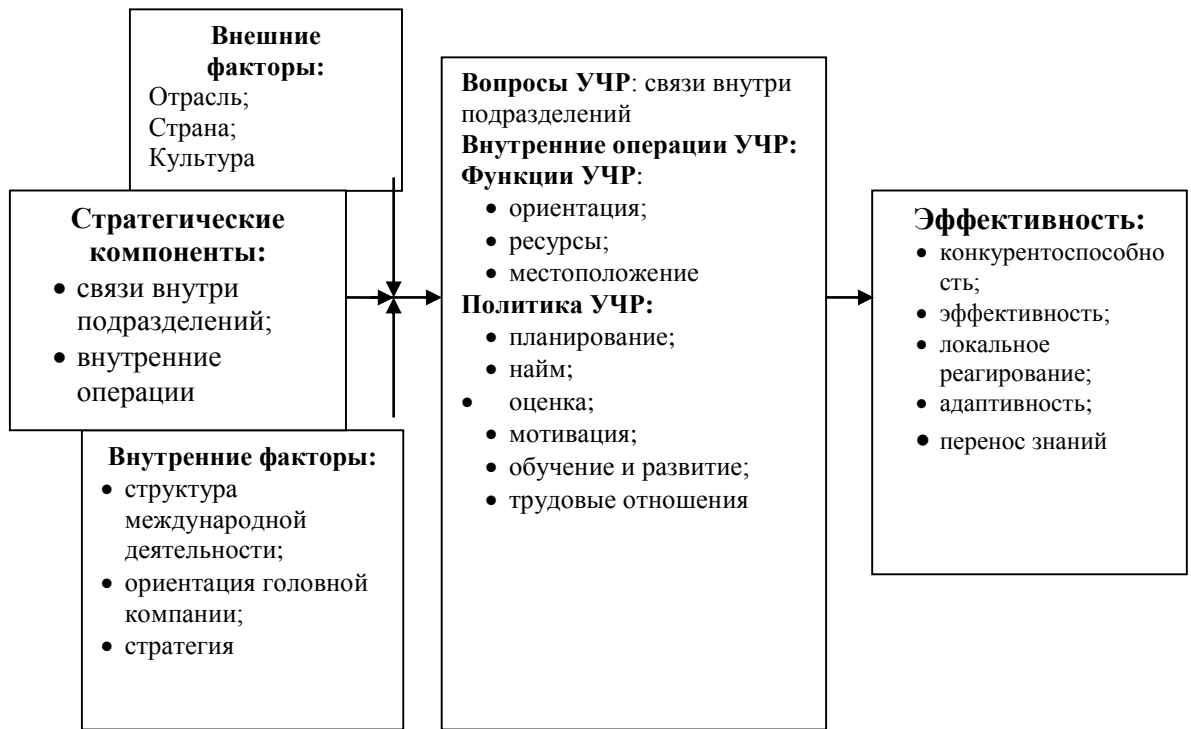
Р. Шуллер, П. Доулинг и Де Кьери (см. Рисунок 5) создали комплексную модель, в которой учтены как внутренние переменные (структура международной деятельности, ориентация головной компании, стратегия организации), так и внешние (отрасль, страна, культура), а также взаимосвязи, влияющие на УЧР в международной компании, которые в свою очередь отражаются на деятельности компании.

Функции УЧР в международной компании можно объединить в три области:

1. Стратегия компании в области УЧР;
2. Ресурсы (время, усилия, финансы), выделенные на УЧР-деятельность;
3. Расположение этих ресурсов и принятие решений в сфере УЧР.

Политика и практика в сфере УЧР предполагает разработку общих принципов того, какие практики и методы будут использованы. Эти политики включают в себя планирование, найм, оценку, мотивацию, обучение и развитие, трудовые отношения.

Рисунок 5. Модель УЧР в международных компаниях Р. Шуллера, П. Доулинга и Де Кьери



Источник: Schuler R., Budhwar P., Florkowski G., 2002, с.44

Модель Д. Бриско

Данная модель была предложена Д. Бриско (Briscoe, 2005). В модели произведена классификация различных категорий сотрудников и их движение из головной компании в подразделения международной компании и из подразделений и третьих стран в головную компанию (см. Рисунок 6).

Рисунок 6. Модель УЧР в международной компании Д. Бриско

- Граждане третьей страны (TCN), гражданин одной страны, которые работают в другой стране в организации, головная которой находится в третьей стране;
- Инпатрианты (inpatriates) – сотрудники иностранных подразделений организации, отправленные для выполнения временной работы в головную компанию;
- Репатрианты (returnees) – сотрудники, отправляемые в родную страну для внедрения приобретенного опыта.

Особенности моделей УЧР в международных компаниях сведены в таблицу (см. Таблица 2):

Таблица 2. Модели УЧР в международных компаниях

<p>Модель П. В. Моргана</p>	<p>Модель УЧР, которая включает в себя три измерения УЧР в международной компании:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. функции УЧР (найм, размещение, использование) 2. категории стран, задействованных в деятельности УЧР 3. категории сотрудников международной компании
<p>Модель Розенцвейг и Нурии</p>	<p>3 группы факторов, влияющих на стратегию и практику УЧР в международной компании:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. характеристика штаб-квартиры, 2. природа бизнеса, 3. характеристики локального подразделения.
<p>Модель Хоссайна-Дэвиса</p>	<p>рассматривает УЧР как функциональную зависимость от географических, культурных и поведенческих факторов:</p> $IPM = F(G, M, A), \text{ где}$

	<p>IPM - управление человеческими ресурсами в международной компании;</p> <p>G – географическая идентификация (geographic identification);</p> <p>M – мультикультурализм (multiculturalism);</p> <p>A – поведенческие структуры (attitudinal structure)</p>
<p>Модель Шуллера-Доулинга-де Кьери</p>	<p>Функции УЧР в международной компании можно объединить в три области:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. стратегию компании в области УЧР; 2. ресурсы (время, усилия, финансы), выделенные на УЧР-деятельность; 3. расположение этих ресурсов и принятие решений в сфере УЧР.

Источник: составлено автором на основе Dowling, Welch, 2005., Schuler R., Budhwar P., Florkowski G., 2002, Rosenzweig P.M., Nohria N., 1994, Hossain, S., Davis H.J,1989.

Выводы по Главе 1

1. В данной главе были рассмотрены различные научные и практические теории и концепции, связанные с управлением человеческими ресурсами в международных организациях, а также влиянием факторов внешней среды на систему управления персоналом в этих компаниях. Если в 1990 году под «УЧР в международной компании» понималось «... управление людьми многонациональной компании по всему миру» (Poole, 1990, p. 1), то в настоящее время значение этого понятия значительно расширилось и включает теперь «задачи, мероприятия, политики и практики УЧР, появляющиеся в результате стратегической деятельности международных компаний и способствующие реализации международных интересов и задач этих компаний» (Bratton J., 2012, p. 62).

2. Представлена эволюция взглядов на понятие «управление человеческими ресурсами в международной компании», рассмотрена смена взглядов на модели и факторы, влияющие на такие практики УЧР в международных компаниях, как подбор и найм сотрудников, обучение и развитие, мотивация и вознаграждение. Так как важной отличительной характеристикой функционирования международных компаний являются иностранные работники, то в данной главе были приведены основные подходы к работе с иностранными сотрудниками в международных организациях, проблемы их культурной и профессиональной адаптации в новой стране и репатриации.

3. Отличительные характеристики системы управления человеческими ресурсами в международных компаниях формируются на основе различий, возникающих в процессе интернационализации (культурных, языковых, экономических, правовых и др.). Они проявляются во всех основных процессах управления человеческими ресурсами. Для того, чтобы успешно решать возникающие проблемы организация вынуждена учитывать культурные ценности, присущие обществу в рамках которого она функционирует. Это может происходить в виде адаптации процедур и правил к национальным особенностям,

привлечение «местных» сотрудников для решения спорных стратегических и оперативных задач, тщательная социально-культурная подготовка иностранных сотрудников для работы в конкретном подразделении и др.

4. Значительное количество интегрированных моделей (Моргана, Хоссайна-Дэвиса, Розейцвейг и Нурии и др.) указывает на то, что есть ряд внутренних и внешних факторов (характеристики отрасли и страны присутствия, культурные особенности и др.), влияющих на систему УЧР в компании, но не предоставляет возможность соотнести их значимость и влияние при разработке стратегии в области УЧР в международной компании.

5. Кадровая стратегия, с одной стороны, является функциональной стратегией и обеспечивает реализацию бизнес-стратегии и корпоративной стратегии интернационализации, а, с другой стороны, она будет обусловлена рядом характеристик новой страны, в которую выходит компания. Влияние внешних факторов бизнес-среды будет сказываться как на функциональном уровне стратегии, так и на элементарно-функциональном уровне (найм, мотивация, обучения и развитие персонала, обучение, оценка и др.): уровень безработицы, наличие потенциальных сотрудников, владеющих необходимыми компетенциями, уровень заработной платы в отрасли в новой стране выхода и другие факторы будут влиять на разработку элементарно-функциональных стратегий.

В связи с этим во второй главе данной работы будет разработана модель анализа стратегий интернационализации российских компаний, а также факторов, влияющих на выбор страны, где компания будет в дальнейшем вести свою деятельность.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ АНАЛИЗА СТРАТЕГИЙ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

2.1. Стратегии интернационализации

Одним из современных подходов в разработке стратегии интернационализации являются предложенные П. Гемаватом «Стратегии AAA»⁷ - три общих подхода к созданию глобальной ценности бизнеса. П. Гемават выделяет три типа стратегий: адаптации, агрегации и арбитража (см. Таблица 3). *Стратегии адаптации* помогают увеличить доходы и долю рынка, адаптируя один или более компонентов бизнес-модели компании к локальным требованиям или предпочтениям. *Стратегии агрегации* сосредотачиваются на достижении экономии на масштабах или объемах; они, как правило, связаны с стандартизацией значительной части стоимостного предложения и группированием процессов разработки и производства. *Стратегии арбитража* связаны с использованием экономических или иных различий между национальными или региональными рынками, как правило, путем размещения отдельных частей цепи поставок в различных местах.

Таблица 3. Стратегии AAA и их варианты⁸

АДАПТАЦИЯ	АГРЕГАЦИЯ	АРБИТРАЖ
Вариация	Экономия на масштабах производства	Улучшение производства
Фокусирование		
Экстернализация		Снижение издержек
Дизайн	Экономия на объемах производства	Снижение рисков
Инновации		

Источник: Cornelis A. de Kluuver., 2010

Стратегии Адаaptации.

⁷ Pankaj Ghemawatt World 3.0: Global Prosperity and How to Achieve It, 2013

⁸ Cornelis A. de Kluuver Fundamentals of Global Strategy: A Business Model Approach (Strategic Management Collection), Business Expert Press, 2010, с. 44

Стратегии адаптации – это создание глобальной ценности путем изменения одного или более элементов предложения компании для соответствия местным потребностям или предпочтениям, и, согласно П. Гемавату, это наиболее широко используемые стратегии интернационализации. Причины распространенности данного типа стратегий достаточно очевидны: некоторая степень адаптации необходима или неизбежна практически для всех типов продуктов во всех частях мира. Например, вкус Кока-Колы в Европе отличается от того, что в Соединенных Штатах, что отражает различия в качестве воды и количества и вида добавленного сахара. На упаковках строительного клея в США сообщается количество квадратных футов, на которых хватит упаковки, а в Европе это должно быть указано в квадратных метрах.

П. Гемават подразделяет стратегии адаптации на пять типов: вариация, фокусирование, экстернализация, дизайн и инновации.

Вариация.

Один из вариантов применения стратегии вариации – это внесение изменений в продукт или услугу. Например, компания Whirlpool предлагает в США стиральные машины большего размера, чем в Европе. Стратегии вариации включают не только внесение изменений в продукты и услуги, но и вносят коррективы в политику компании, стратегию позиционирования и др., Примером является дилемма компании Google при выходе на китайский рынок для того, чтобы соответствовать местным правилам цензуры. Изменение стратегии позиционирования было продемонстрировано компанией Кока-Кола при выходе на крупные развивающиеся рынки, таких как Индия и Китай. Для повышения объема и доли рынка, компания снизила цены на продукцию, сократила расходы и расширила сеть каналов дистрибуции.

Фокусирование.

Второй тип стратегий адаптации – это фокусирование на конкретных продуктах, географических зонах, этапах цепочки создания ценности, или сегментах рынка как способ снижения воздействия различий между регионами. Фокусирование на продуктах связано с преимуществами, извлекаемыми в связи с

тем, что могут существовать значительные различия в широких продуктовых категориях в степени необходимости адаптации продуктов для эффективной конкуренции на местных рынках. П. Гемават приводит пример телевизионных программ: степень необходимости адаптации определенных категорий фильмов (например, боевиков) гораздо ниже, чем в случае с актуальными новостными и информационными программами. Ограничение географического охвата может позволить сосредоточиться на странах, где требуется сравнительно низкая степень адаптации отечественного ценностного предложения. Стратегии вертикального фокусирования включает в себя ситуацию, когда компания ограничивается прямым участием на некоторых этапах в цепочке поставок, а другие отдаются на аутсорсинг. Наконец, фокусирование на определенных рыночных сегментах включает ориентацию на более ограниченную клиентскую базу. Вместо адаптации продукта или услуги, компания, используя эту стратегию, принимает тот факт, что без изменений, их продукция будет востребована в меньшем рыночном сегменте, чем на внутреннем рынке. Многие производители люксовых брендов используют этот подход.

В то время как стратегии фокусирования стремятся преодолевать региональные различия сужением объема, стратегии экстернализации переносят ответственность за конкретные блоки бизнес-модели партнерам в новом регионе присутствия для соответствия местным требованиям, снижения издержек или рисков. Это может происходить, например, путем создания стратегических альянсов, франчайзинга, нетворкинга и др.

Например, Eli Lilly широко использует стратегические альянсы за рубежом для разработки лекарственных препаратов и их тестирования. Стратегия роста компании McDonald's⁹ за рубежом приводит к тому, что применяется как франчайзинг, так и открытие собственных ресторанов. Компании, производящие программное обеспечение, в значительной степени зависят от адаптивности пользователей и нетворкинга для разработки приложений для своих основных программных платформ.

⁹ Pankaj Ghemawatt Redefining Global Strategy, 2007, с. 125

Четвертый тип стратегий адаптации – дизайна - фокусируется на проектировании больше с целью снижения издержек, а не на необходимости изменений. Производственные затраты часто могут быть снижены путем достижения некой гибкости и универсальности при проектировании продукции. Стандартные производственные платформы и модульные компоненты также помогают снизить затраты. Хорошим примером компании, ориентированной на дизайн, является Tata Motors, которая успешно представила автомобиль в Индии, доступный для значительного числа граждан.

Пятый подход к адаптации – это инновации, которые, учитывая их взаимодополняющие эффекты, можно охарактеризовать как повышение эффективности усилий по адаптации. Например, дизайн плоских упаковок ИКЕА значительно снизил влияние географической удаленности и транспортных расходов, что помогло компании расширить и увеличить свое присутствие до трех десятков стран.

Агрегация.

Стратегии агрегации сосредотачиваются на создании эффекта экономии на масштабах и объемах, как способе борьбы с региональными различиями. Цель заключается в использовании сходства между регионами, а не в адаптации к различиям, но без доведения до полной стандартизации, которая разрушила бы подходы адаптации. Это позволяет идентифицировать пути экономии на масштабах производства и экономии на объемах производства для дальнейшего их внедрения в глобальную бизнес-модель без ущерба для местных потребностей или предпочтений.

Один из наиболее часто используемых типов стратегий агрегации - принятие регионального подхода к глобализации бизнес-модели. Регионализация относится ко многим аспектам глобализации, от инвестиционных и коммуникационных паттернов до торговли. И даже когда компании имеют значительное присутствие в более чем одном регионе, конкурентные взаимодействия часто регионально-ориентированы.

Примерами различных географических подходов к агрегации можно

назвать централизацию закупок (например, сначала на региональном уровне, позже в глобальном масштабе, чтобы создать существенное преимущество в стоимости) или централизацию производства на нескольких стратегически расположенных заводах. Также более широкое использование глобального (корпоративного) брендинга на брендинг продуктов является наглядным примером создания эффекта экономии на масштабах и объемах. Как показывают эти примеры, стратегии географической агрегации имеют потенциальное применение в каждом крупном блоке бизнес-модели.

Стратегии географической агрегации не только способ для генерации эффекта экономии на масштабах или объемах производства. Другие, негеографические дистанции модели CAGE (культурное, административное, географическое и экономическое расстояния) также могут быть использованы в рамках стратегии агрегирования. Многие книжные издательства, например, публикуют свои наиболее продаваемые книги не на всех, но на нескольких языках, рассчитывая на то, что читатели готовы познакомиться с произведением на иностранном языке (культурная агрегация). Фармацевтические компании, стремящиеся вывести на европейский рынок новые лекарственные препараты, должны учитывать, что они должны удовлетворять нормативным требованиям нескольких отдельных стран, чтобы претендовать на получение лицензии на распространение на всей территории ЕС (административная агрегация). Что касается экономической агрегации, то наиболее очевидные решения - это выбор и сосредоточивание усилий, например, либо на развитых либо на развивающихся рынках.

Арбитраж.

Третий тип стратегий интернационализации с точки зрения создания глобального преимущества – это арбитраж. Арбитраж – это больше способ использования различий, нежели адаптации к ним, или их преодоления. Это тип стратегии изначально реализовывался следующим образом: купить по низкой цене на одном рынке и продавать дорого на другом. В современном мире также появляются и другие способы реализации данного типа стратегий, например,

аутсорсинг и офшоризация. Многие компании экономят миллиарды долларов в год, покупая товары из Китая.

Так арбитраж фокусируется на использовании различия между регионами, модель CAGE помогает определить нам возможные варианты реализации данного типа стратегий интернационализации.

Благоприятные эффекты, связанные со страной или местом происхождения, уже давно создали основу для «культурного арбитража». Например, ассоциация с французской культурой уже давно стала международным фактором успеха для модных вещей, парфюмерии, вина и продуктов питания. Точно также, продукты быстрого питания, в основном, связаны с американской культурой.

Юридические, институциональные и политические различия между странами или регионами также создают возможности для административного арбитража. В качестве примера, П. Гемават приводит действия, предпринятые рядом компаний для снижения налогового бремени. Например, за счет регистрации головных компаний на Каймановых островах, налоговые обязательства успешно снижались в среднем менее чем до 10%, а не оставались на уровне предусмотренных законом 30% - 40% ¹⁰ (Великобритания, США, Австралия).

С резким снижением транспортных и коммуникационных издержек в последние 25 лет, возможности для реализации географического арбитража (более эффективного использования географических различий) были ослаблены, но не полностью устранены. Рассмотрим, что происходит, например, в медицине. Сегодня довольно распространенной практикой среди врачей в США является проведение УЗИ, отправка результатов в электронном виде радиологам в Индию для интерпретации, и получение отчета на следующее утро снова в США.

Как отмечает П. Гемават, в некотором смысле, все арбитражные стратегии, которые увеличивают стоимость, являются «экономическими». Здесь, термин «экономический арбитраж» используется для описания стратегий, которые не используют непосредственно культурные, административные или географические

¹⁰ World Bank. 2014. Doing Business 2015: Going Beyond Efficiency, стр. 169, 226, 227

различия. Чаще они ориентированы на использование различий в стоимости рабочей силы и капитала, а также в развитости отраслей (например, знания) или в доступности дополнительных продуктов.

Аутсорсинг и офшоризация (в качестве, например, использования различий в стоимости рабочей силы) одни из наиболее распространенных форм экономического арбитража. Эта стратегия широко используется в трудоемких (производство одежды), а также высокотехнологичных (например, телевизоры с плоским экраном) отраслях промышленности. Однако, стоит помнить, что экономический арбитраж не ограничивается использованием различий только в стоимости рабочей силы.

В следующей таблице (Таблица 4) систематизированы критерии выбора стратегии интернационализации.

Таблица 4. Стратегии интернационализации и критерии выбора

Стратегия	Адаптация	Агрегация	Арбитраж
<i>Конкурентное преимущество</i> Зачем нам интернационализация?	Достижение локальной значимости путём сосредоточения на национальном производстве	Международная специализация для достижения экономии от масштаба производства путём международной стандартизации	Достижение экономии от масштаба путём абсолютной международной специализации
<i>Структура</i> Где разместить производственные мощности?	В странах, похожих на страну происхождения компании, с целью снижения социальных, экономических, географических и др. различий		В странах, отличных от страны происхождения, для достижения максимальных

			результатов за счет использования различий.
<i>Координация</i> Как объединить международную деятельность?	По территориальному принципу. Основной акцент на достижение регионального присутствия в каждой стране	По бизнес принципу или по принципу дивизионов. Основной акцент на горизонтальные связи	По принципу общих функций. Основной акцент на вертикальные связи в организации.
<i>Корпоративная дипломатия</i> Каким образом решать возникающие конфликты?	Максимально возможный акцент на региональное присутствие	Избегать проявления национального доминирования	Реагировать на любые сигналы, которые потенциально могут привести к тактическим нарушениям
<i>Корпоративная стратегия</i> Какие стратегические рычаги мы можем использовать?	Вариация Фокусирование Экстернализация Дизайн Инновации	Экономия на масштабах производства Экономия на объемах производства	Снижение затрат Снижение рисков Повышение эффективности
<i>Управление</i> Чего опасаемся?	Излишнего разнообразия	Излишней стандартизации	Сокращения различий

Источник: http://www.gwu.edu/~clai/training_programs/UChile_MBA_Programs/uchilemba2010/Robles_Readings/Managing_Differences.pdf

2.2. Модель CAGE – как инструмент оценки близости стран для разработки стратегии интернационализации компании

По мнению автора этой модели, профессора Гарвардского университета Панкай Гемавата (Pankaj Ghemawat) между странами существуют следующие «четыре дистанции» (Ghemawat, 2010):

C – cultural (культурная),

A – administrative (административная),

G – geographic (географическая),

E – economic (экономическая).

Культурная дистанция. "Культура", которая используется здесь, относится к атрибутам общества, поддерживается главным образом за счет взаимодействия между людьми, а не государством. Культурная дистанция включает в себя различия в религиозных верованиях, расе, национальности, языке, социальных нормах и ценностях. К культурным отличиям можно отнести языковой барьер, религиозные различия, недостаток доверия к представителям как своей, так и чужой культуры, разные традиции, ценности и нормы. Наличие общего языка также играет значительную роль в процессе интернационализации компании. Согласно исследованиям, в странах, где говорят на одном и том же языке объем торговли на 42% больше, чем в странах, где нет общего языка, в связи с чем пропадает возможность общаться лично и без посредников¹¹. Увеличивают вероятность взаимодействия также и общие колониальные связи, которые увеличивают объем торговли между странами на 188 %¹².

Среди культурных факторов на стратегию интернационализации в значительной степени может повлиять тот факт, насколько самодостаточна культура той или иной страны. Опыт показывает, что чем самобытнее культура страны, тем более она закрыта и трудновосприимчива ко всему новому.

¹¹ Гемават П. Мир 3.0. Глобальная интеграция без барьеров, 2013, стр.78

¹² Там же

Культурные различия между странами часто приводили к непониманию и испорченным взаимоотношениям из-за различного восприятия контекста. Например, в американской, скандинавской и немецкой культуре значение имеет не то, как было сказано, а то, что формально было сказано, произнесено или написано. Напротив, в азиатских культурах контексту уделяется первоочерёдное внимание.

Административная (или политическая) дистанция. Историко-политические объединения (колониальные связи, соглашения о свободной торговле, нынешний уклад отношений) между странами существенно влияют на экономический обмен между ними. Конечно, страны могут также изолировать себя от других односторонними мерами, что затормозит их международные связи по всем направлениям.

Административные барьеры подразумевают, например, отсутствие общей валюты, что приводит к самым разным сложностям, связанным с управлением компанией. Международную интернационализацию могут затруднять политические противоречия между странами, отсутствие или недостаточная степень культурных и дипломатических связей, а также отсутствие международных торговых организаций, способствующих глобализации. С точки зрения административного различия, фактор сходства также играет достаточно важную роль. С точки зрения административных различий более склонны торговать между собой члены одних и тех же международных организаций. Разница достигает при этом до 94%¹³. Большое значение имеет то, насколько коррумпированы страны, которые планируют объединиться. С помощью исследования удалось выявить, что страны с различным уровнем коррупции торгуют между собой значительно реже, чем те страны, в которых данный показатель имеет сходное значение.

Географическая дистанция. Географическое измерение расстояния включает в себя больше, чем только расстояние между столицами сравниваемых

¹³ Там же, стр. 80

двух стран. Сюда также относятся физические размеры страны, доступ к океану, топография и др.

Географические различия представляют собой не только расстояние, которое отделяет страны друг от друга, но и различные часовые пояса, что накладывает особенный отпечаток на режим работы. Барьером на пути интернационализации может служить разный климат или отсутствие общих границ, приводящих к тому, что впоследствии придётся пересекать территории других стран.

Многие учёные задавались вопросом, так ли важен фактор границ. С этой целью ими были изучены цифры товарооборота между соседними германскими землями и товарооборот между Германией и соседними странами Евросоюза, оказалось, что соседние земли в Германии были в 6 раз¹⁴ чаще склонны торговать между собой, чем с соседними Европейскими странами. Когда аналогичное исследование было проведено среди французских департаментов, результаты были ещё более очевидными: разница между товарооборотом внутри французских департаментов и товарооборотом Франции с соседними странами была в 15¹⁵ раз. Влияние наличия или отсутствия государственных границ на объём торговли между государствами особенно хорошо прослеживается в том случае, когда с карты мира исчезают старые государственные границы или появляются новые. Примером такого влияния могут служить Восточная и Западная Германия. Уже в первые годы после исчезновения Берлинской стены товарообмен между этими странами увеличился в 6 раз¹⁶. Напротив, распад Чехословакии на Чехию и Словакию привёл к тому, что объём внешней торговли между новыми странами стал в 40 раз ниже¹⁷, чем прежде. Из этого становится очевидным вывод, что возведение новых границ оказывает влияние значительно быстрее, чем исчезновение старых. Для того, чтобы мировое сообщество

¹⁴ Там же, стр. 64

¹⁵ Там же

¹⁶ Там же

¹⁷ Там же

свыклось с мыслью, что границ теперь не существует, могут потребоваться годы (Fidrmuc J., 2000).

На внешнюю торговлю также влияет и фактор внутренних границ, то есть границ между отдельными регионами одной страны, но это более актуально для стран со слаборазвитой инфраструктурой и серьёзными проблемами внешней торговли.

Экономическая дистанция. Близость в экономическом развитии, в доходах и расходах на оплату труда являются наиболее очевидными детерминантами экономического расстояния между странами. Среди других различий учитываются производственные возможности, инфраструктура и др.

Рассмотрим подробнее составляющие модели CAGE представленные в следующей таблице (Таблица 5).

Таблица 5. Составляющие модели CAGE П. Гемавата

	Культурное расстояние	Административное расстояние	Географическое расстояние	Экономическое расстояние
Двусторонние (или многосторонние) атрибуты	Различие языков	Отсутствие общих колониальных связей	Физическое расстояние	Различия в потребительских доходах
	Различная этническая/расовая принадлежность	Отсутствие общего регионального торгового блока	Наличие /отсутствие общей сухопутной границы	Различия в доступности: человеческих ресурсов; финансовых ресурсов;
	Различие религий	Отсутствие единой валюты	Различия в климатах (и проблемах окружающей	природных ресурсах; инфраструктуре;

			среды)	знаниях и информации
	Отсутствие доверия	Политическая враждебность	Различия в часовых поясах	
	Различия в оценках, нормах и характере			
Односторонние признаки	Традиционализм	Нерыночная/ закрытая экономика	Отсутствие выхода к морю	Размер экономики
	Изолированность	Отсутствие членства в международных организациях	Географический размер	Низкий доход на душу населения
		Слабая правовая система/коррупция	Географическая отдаленность	

Источник: Ghemawat P. Strategy and the Business Landscape, 3rd ed. Prentice Hall, 2010.

В процессе изучения опыта крупнейших мировых компаний П. Гемавату удалось выявить определённые закономерности, которые на разных этапах способствовали или, наоборот, препятствовали движению из страны в страну денег, человеческих ресурсов, а также увеличивали или уменьшали товарооборот между странами. Он придерживается мнения о том, что в настоящий момент глобализация – это процесс, который должен приниматься в расчёт всеми, кто делает бизнес. В связи с этим одной из основных задач на текущий момент учёный считает управление выделенными группами различий при осуществлении международной деятельности.

2.3. Критика модели CAGE и обоснование необходимости ее модификации

П. Гемават в своей модели рассчитывает дистанцию между странами, «культурную» составляющую в модели CAGE он видит больше с точки зрения маркетинга и продукта, сложность выхода проявляется в том, как потребитель будет воспринимать и реагировать на этот продукт. Но выход компании обусловлен не только экспортом из одной страны в другую, но и физическим присутствием компании в другой стране.

В данной модели основной ресурс «люди», например, в отрасли информационных технологий оказывается одним из экономических факторов, но он не учитывается в первом блоке модели. Социально-культурная составляющая людей влияет не только с точки зрения потребителя, но и с точки зрения персонала, и это важно, если мы хотим не только продавать наш продукт на новом рынке новым людям, но и выбрать стратегию нашего физического присутствия на нем. Панкай Гемават строит модель на основе того, что критикует Тома Фридмана и процесс глобализации, доказывая как далеко мы друг от друга и как сложно нам выйти на рынки других стран, в то время как существуют объективные данные о том, что, например, доля экспорта ИТ-услуг российских компаний составляет около 25%¹⁸. Выделяя культурные, административные, географические и экономические факторы, которые Гемават описывает ограниченным списком традиционно-рассчитываемых показателей, при анализе конкретных отраслей мы сталкиваемся с тем, что влияние этих факторов на уровень их восприятия будет совершенно различным.

¹⁸ По данным Росстата (www.gks.ru) производство машин, оборудования за 2011 г. составило 167 220 млн. долл., экспорт составил 25 717 млн. долл., доля экспорта примерно 15%. По данным IDC (www.idc.com) российский рынок ИТ-услуг в 2011 г. составил 5940 млн. долл., по данным Росстата экспорт компьютерных и информационных услуг российских компаний за 2011 г. составил 1752 млн. долл., т. е. доля экспорта не менее 22,7%. Таким образом, доля экспорта ИТ-услуг почти вдвое превышает этот показатель по машиностроительной отрасли.

Что касается культурной дистанции, то в модели CAGE выделяется шесть видов религий (христианство, ислам, буддизм, индуизм, иудаизм, сикхизм). При этом автор не углубляется в отличия между различными конфессиями одной религии, которые бывают довольно значительны с точки зрения системы ценностей, принципов взаимодействия между людьми и морально-этическими нормами.

С другой стороны, если рассматривать культурную дистанцию с точки зрения ее значимости в различных отраслях, то можно заметить, что ценности и культурные особенности работников могут значительно различаться в зависимости от рода их деятельности. Так, Гемават не учитывает в рамках культурного аспекта разницу в образовании людей, которая оказывает значительное влияние на степень проявления выбранных им факторов для оценки «культурной» дистанции между странами. Например, показатель «Различие языков», в связи с распространенностью английского языка в отрасли информационных технологий, который помогает сотрудникам коммуницировать в условиях многонациональной команды, не является критичным фактором при совместной работе. «Различная этническая/расовая принадлежность», проявляется достаточно сильно даже на территории только Российской Федерации, где проживает большое количество этнических групп, различных по своим культурным ценностям, что также не учитывается в данной модели.

Влияние показателя «различие религий» также значительно различается в зависимости от отрасли. Согласно исследованию службы «Среда», в РФ чем выше уровень образования человека, тем меньше влияние оказывает религия на его жизнь (Исследовательская служба "СРЕДА", 2012). В различных отраслях в зависимости от основного вида деятельности компании и работников, уровень образования может значительно отличаться, что в свою очередь может повлиять на отношение к религии. Согласно данным открытых источников, многие крупные машиностроительные компании (АвтоВаз, Уралвагонзавод и др.) строят храмы.

Важной социально-культурной составляющей работников, например, ИТ-отрасли, которую не учитывает модель CAGE, являются международные профессиональные сообщества, которые в значительной степени сближают сотрудников. Мотивация сотрудников ИТ-компаний направлена на решение творческих задач и создание уникального продукта, в то время как на машиностроительных заводах акцент делается на механистический рутинный труд по готовой схеме. Также различается и средний возраст сотрудников в данных отраслях, что сказывается на их социально-культурных различиях.

Рассмотрим подробнее возможность применения модели CAGE на примере оценки культурного расстояния между Россией и Германией.

Между Россией и Германией совокупная CAGE-дистанция равна 2896 ед., что является несущественным и говорит о небольшом различии этих стран по основополагающим показателям или расстояниям. Германия стоит на 46 месте (из 163) в списке стран по близости к России.

Таблица, приведенная ниже (см. Таблица 6), отражает «культурное расстояние» между странами. Из неё следуют различия языковых групп. Стоит отметить, что в основном граждане одной страны не говорят на языке другой страны.

Таблица 6. Анализ культурных факторов по модели CAGE

ЯЗЫК			
	Официальный язык	Язык, на котором разговаривает больше 20% населения	Язык, на котором разговаривает 9-20% населения
Германия	Немецкий	Немецкий	
РОССИЯ	Русский	Русский	
Есть ли 20% совпадение	НЕТ		

В языках?								
РЕЛИГИЯ								
	Христианство	Ислам	Индуизм	Буддизм	Иудаизм	Сикхизм	Другое	Атеизм
Германия	68%	4%	0%	0%	0%	0%	28%	0%
Россия	20%	13%	0%	0%	0%	0%	0%	67%
Есть ли 30% совпадение в религии?				НЕТ				
Количество мигрантов из Германии в России?				13 849				
Количество мигрантов из России в Германии?				331 905				

Источник: <http://www.ghemawat.com/cage/default.aspx>

Незначительные отличия наблюдаются в вопросах вероисповедания. Если в России верующие распределяются между христианством (включая православие) (20%), исламом (13%) и атеизмом (67%), то в Германии большинство граждан придерживается христианства (68%), ислама придерживаются 4%, а 28% отдают предпочтение «другим» религиям.

Приведем результаты оценок административного расстояния. Приведенная ниже таблица (см. Таблица 7) говорит об отсутствии каких либо общих «административных» черт, в т. ч. и по уровню коррупции. Отметим также расхождение истоков правовых культур и систем этих стран. Если правовая система России берет своё начало во Франции, то в Германии данная система имеет национальные корни.

Таблица 7. Административные факторы по модели CAGE

	Германия	Россия	Совпадение
Торговый союз	ЕС	СНГ	нет
Валюта	Евро	Рубль	нет

Колония/колонизатор	---	---	нет
Индекс коррупции (чем выше индекс, тем ниже коррупция)	4,8	1,32	
Заимствование системы права	Германия	Франция	нет

Источник: <http://www.ghemawat.com/cage/default.aspx>

Россию и Германию разделяет не только разница в экономических, социальных и культурных аспектах, но и географические характеристики. Приведем сравнительные данные географического расстояния по модели CAGE (см. Таблица 8). Расстояние между столицами государств составляет 2065 км. Географически территория России простирается от Европейской до Азиатской части Евразии, Германия также располагается в Европейской части Евразии. Помимо расстояния между столицами государств, их территории не граничат друг с другом. Временная разница между этими странами составляет 2 часа.

Таблица 8. Географические факторы по модели CAGE

		Германия	Россия
Расстояние между столицами (км)	2065		
Общая граница	Нет		
Территория (в кв.км.)		357 022	17 098 242
Часовой пояс (GMT +/-)	Разница 2	1	3
Климатическая зона		Умеренный пояс	Полярная зона

Источник: <http://www.ghemawat.com/cage/default.aspx>

Последняя таблица (см. Таблица 9) характеризует экономическое расстояние между Германией и Россией. ВВП Германии приблизительно в 4,7 раза выше, чем ВВП России. В то же время рост экономики в Германии

показывает лишь прирост на 1%, а российская прибавляет около 3% (по данным на 2014 год). По индексу человеческого развития Германия выше России, а показатель проникновения интернета в Германии выше более чем в 2 раза, чем в России.

Таблица 9. Экономические факторы по модели CAGE

Показатель	Германия	Россия
ВВП на душу населения (в долл. США)	40 832	8 681
Реальный рост ВВП	1%	3%
Индекс человеческого развития	95	82
Проникновение интернета	75	32

Источник: <http://www.ghemawat.com/cage/default.aspx>

Экономические отношения между Россией и Германией имеют многовековую историю. Однако бытовое восприятие граждан сформировано преимущественно событиями XX века: две мировые войны и последующее разделение. Если отталкиваться от этого факта, то при попытке как российской, так и немецкой компаний открыть полноценное подразделение в другой стране культурный фактор будет увеличивать дистанцию между странами, а значит и изменять кадровую стратегию при выходе компании на иностранный рынок. Три качественных показателя в модели CAGE (различие языков, культуры и диаспор) в случае Германии и России не дают качественной оценки культурной близости.

Анализ практики позволяет сделать вывод, что инструментарий модели CAGE требует, как минимум, дополнительных показателей для получения релевантного результата.

Разница языков.

В результативной части модели CAGE языковых соответствий между Россией и Германией не найдено, так как государственные языки обеих стран отличаются как в написании, так и в устной вариации. На практике следствием данного вывода станет дополнительным препятствием в разработке и реализации кадровой стратегии международной компании, ведущей операционную деятельность в России и Германии. Двоичная качественная оценка языкового

языком является английский. По данным Левада-центра, 35%¹⁹ людей в Москве владеют иностранным языком, а 15% россиян оценивают свои знания иностранных языков достаточно высоко.

По данным Всероссийской переписи населения 2010 года немецким языком владеет 1,45% населения Российской Федерации. В докладах Министерства иностранных дел РФ содержится информация, что в той или иной степени русским языком владеет почти 8% постоянно проживающего на территории Германии населения. В интервью директоров по персоналу крупных немецких компаний, работающих в России и производящих продукцию для российского рынка (Metro СС, Kraft foods, Volkswagen) языковые различия вообще не упоминаются как сколько-нибудь значимый фактор при разработке кадровой стратегии.

Фактор разницы языков в модели CAGE оценивается чрезвычайно широко, что приводит к необходимости дополнительного анализа результатов при разработке кадровой стратегии.

Разница религий.

За столетие со времени исследований Макса Вебера по определению влияния религии на развитие экономики в большинстве развитых стран существенно изменилась роль религии в сторону уменьшения ее официального статуса. Хотя современные исследования (см., напр., Университет Тафтса) подтверждают теорию Вебера об экономическом преимуществе протестантских стран ²⁰ (см. Таблица 10), опыт стремительного экономического развития некоторых азиатских, латиноамериканских и бывших социалистических стран во второй половине XX века ставит под сомнение значимость фактора религии на культурные особенности современного общества.

¹⁹ <http://www.levada.ru/press/2008091601.html>

²⁰ Приложение 1. Анализ показателей развития стран согласно исповедуемой религии

Таблица 10. Развитие стран согласно основной религии

Религия*	Население (в млн. чел. **)	Общая свобода***	ВВП на душу (по равенству покупательской способности)	Коррупция
Протестантизм	530	2,3	\$29784	14,9
Иудаизм	6	4	\$19320	16
Католицизм	904	5,5	\$9358	45,6
Православие	262	8,6	\$7045	75,7
Ислам	1122	9,7	\$3142	78,6

* Не менее половины населения страны исповедуют религию

** Доклад Мирового банка, 2002 г.

*** чем меньше цифра, тем выше степень свободы (Freedom House, 2001).

Источник: <http://www.opec.ru/1295413.html>

В Германии, как и в России, в Конституции закреплено отделение религии от государства. От 62²¹ до 66,8²²⁰% населения Германии относится к христианству (преимущественно католики и протестанты), на втором месте по популярности ислам – от 4,6 до 5,2%, при этом до 30% населения относит себя к атеистам (преимущественно жители восточных земель, на территории бывшей ГДР).

Проявления влияния религии на экономическое поведение жителей Германии хотя и имеет место, но, во-первых, носит преимущественно необременительный конформистский характер по отношению к традиционному укладу жизни (неработающие по воскресеньям объекты торговли; уроки религиоведения в школе по выбору; избирательное применение налогообложения доходов в пользу церкви; официальные выходные в честь религиозных

²¹ http://remid.de/info_zahlen/

²² https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressekonferenzen/2013/Zensus2011/Statement_Egeler_zensus_PDF.pdf?__blob=publicationFile

праздников), во-вторых, растет число граждан, не причисляющих себя ни к одной из конфессий.

В целом, религии в Германии отведена роль личного выбора населения, а фактов сколько-нибудь значимого системного ее влияния на деятельность немецких компаний на международных рынках не зафиксировано (как и наоборот).

По данным социологических опросов исследовательской службы «Среда» в 2012 году, составившей «Атлас религий России» (см. Таблица 11), в России 41% населения считает себя приверженцами православия, при этом только 5% из них являются прихожанами определенной общины и регулярно посещают церковь²³.

Таблица 11. Распределение население Российской Федерации по религии

Вид религии	Доля населения, %
Православные в церкви	41
Верят без религии	25
Атеисты	13
Мусульмане	4,7
Христиане	4,1
Мусульмане сунниты	1,7
Православные вне церкви	1,5
Язычники	1,2
Буддисты	0,5
Староверы	<0,5
Протестанты	<0,5
Мусульмане шииты	<0,5
Католики	<0,5
Иудеи	<0,5
Индуисты и др.	<0,5

²³ Атлас религий и национальностей России. Режим доступа: <http://sreda.org/arena>

Пятидесятники	<0,5
---------------	------

Источник: <http://sreda.org/ru/arena>

Высокий процент верующего населения (по собственной оценке граждан) не оказывает существенного влияния как на культурный аспект, так и на деятельность иностранных компаний в России в целом. В частности, представители немецких компаний совершенно не упоминают различие религий как значимый фактор при выходе на российский рынок.

В модели CAGE качественная оценка разницы религий не позволяет сформировать четкие предпосылки для кадровых стратегий международных компаний.

Наличие диаспоры.

По данным модели CAGE наличие диаспор сокращает дистанцию между странами. Русскоязычная диаспора по некоторым оценкам насчитывает в Германии примерно 3 млн. чел, из которых большая часть – русскоязычные этнические немцы и евреи, уехавшие из стран бывшего СССР. По данным переписи населения 2010 года в России проживает приблизительно 0,4 млн. немцев²⁴, преимущественно на Урале и в Сибири, тогда как основная деятельность немецких компаний в России сосредоточена в европейской части страны.

По словам директора по персоналу ООО «Фольксваген Груп Рус» Генри Менерта²⁵ кадровая стратегия ориентирована на контроль исключительно профессиональных качеств, а подбор кандидатов передан внешним кадровым агентствам. Большая часть рабочего персонала – жители Калужской и ближайших областей (кроме Москвы и Московской области), в которых не зафиксирована деятельность российских немцев, то есть факт наличия в России немецкой диаспоры не оказывает никакого существенного влияния на кадровую стратегию ООО «Фольксваген Груп Рус».

Схожая ситуация с кадровыми стратегиями сложилась и в других российских филиалах немецких концернов (Metro СС, Kraft foods, Nivea), а

²⁴ <http://www.rg.ru/2011/12/16/stat.html>

²⁵ <http://old.kp40.ru/index.php?cid=600&nid=414560>

корреляции между деятельностью немецкой диаспоры и немецких компаний в России не выявлено ни на количественном, ни на качественном уровне.

На примере Германии мы видим, что при выходе иностранных компаний на российский рынок (и наоборот) модель CAGE задает чрезмерно размытые предпосылки для формирования кадровой стратегии. Для исправления этой ситуации наиболее целесообразным является дополнение модели CAGE в части оценки расстояния между странами моделями, позволяющими перейти от качественных оценок к количественным.

2.4. Модификация CAGE-модели для проведения исследования

С целью выявления и уточнения факторов, влияющих на принятие решений об интернационализации российских ИТ-компаний, и дальнейшей модификации модели CAGE автором данного исследования были проанализированы интервью с менеджментом российских ИТ-компаний и отчеты по ИТ-отрасли, представленные в следующих источниках:

- INSEAD и World Economic Forum, отчет «The Global Information Technology Report 2015. ICT for Inclusive Growth»;
- ЕУ и РВК, отчет «Сценарии инновационного развития и глобализации российской отрасли информационных технологий», 2014;
- International Data Corporation (IDC), отчет “Обзор и оценка перспектив развития мирового и российского рынков информационных технологий”, 2014;
- World Bank Group, отчет «Doing Business 2015. Going Beyond Efficiency», 2015.

Также отдельно были проанализированы модели культурных различий между странами, что также представлено в данной главе.

Для анализа расширения и модификации модели с точки зрения ее применимости в отрасли информационных технологий в первую очередь был проанализирован отчет «**The Global Information Technology Report 2015. ICT**

for Inclusive Growth», ежегодно выпускаемый INSEAD, World Economic Forum и Johnson Cornell University. В данном отчете представлен анализ отрасли информационно-коммуникационных технологий и представлен рейтинг стран по индексу сетевой готовности (The Networked Readiness Index).

Данный индекс рассчитывается по следующей методологии:

Существует 4 основные категории показателей (subindexes), 10 подкатегорий и 53 индивидуальных индикатора, распределенных по 10 подкатегориям²⁶.

A. Внешняя среда (Environment subindex)

1. Политическая и правовая среда (9 индикаторов)

2. Бизнес и инновационная среда (9 индикаторов)

B. Готовность (Readiness subindex)

3. Наличие инфраструктуры (4 индикатора)

4. Доступность инфраструктуры (3 индикатора)

5. Развитость навыков и умений (4 индикатора)

C. Использование (Usage subindex)

6. Индивидуальный уровень (7 индикаторов)

7. Бизнес уровень (6 индикаторов)

8. Правительственный уровень (3 индикатора)

D. Влияние (Impact subindex)

9. Экономическое влияние (4 индикатора)

10. Социальное влияние (4 индикатора)

Успех страны в развитии информационно-коммуникационных технологий частично зависит от качества общей операционной среды. При принятии решений о входе на рынок новой страны важно оценить степень развития рыночных условий и нормативно-правовой базы поддержки предпринимательства, инноваций и развития информационно-коммуникационных технологий (ИКТ).

Индикаторы развития политической и правовой среды оценивают, в какой

²⁶ The Global Information Technology Report 2015. ICT for Inclusive Growth, World Economic Forum, 2015

степени эти факторы облегчают распространение ИКТ и развитие предпринимательской деятельности в данной отрасли. Для этого измеряются такие индикаторы как степень защиты прав интеллектуальной собственности, распространенность пиратства, эффективность и независимость судебной власти, эффективности законодательного процесса, а также общее качество правил, относящихся к ИКТ.

Индикаторы бизнес и инновационной среды измеряют степень, в которой бизнес-среда поддерживает предпринимательство, оценивая такие факторы как степень бюрократии, волокиты, легкости открытия бизнеса, уровень налогообложения. Также измеряются условия, позволяющие развивать инновации, в том числе показатели по общей доступности технологий, интенсивности конкуренции, спрос на инновационные продукты (в качестве индикатора развития государственных закупок передовых технологических продуктов), и наличие венчурного капитала для финансирования проектов, связанных с инновационно-ориентированными проектами.

Готовность.

Категория «Готовность» измеряет степень развития инфраструктуры и другие факторы, поддерживающие развитие ИКТ.

Индикаторы наличия инфраструктуры фиксируют состояние ИКТ инфраструктуры страны, а также инфраструктуры, влияющей на развитие ИКТ: зоны покрытия мобильной сети, международный Интернет-трафик, безопасность интернет-серверов и производство электроэнергии.

Индикаторы доступности инфраструктуры оценивают доступность ИКТ в стране с помощью таких факторов, как расходы на использование мобильной телефонии и широкополосного доступа в Интернет, а также в качестве индикатора, который оценивает состояние либерализации в 17 категориях услуг в области ИКТ, потому что более интенсивная конкуренция ведет к снижению розничной цены в долгосрочной перспективе.

Индикаторы развитости умений и навыков оценивают способность населения к эффективному использованию ИКТ с учетом уровня охвата среднего

образования, качества системы образования в целом, образование в области математики и естественных наук в частности, а также уровень грамотности среди взрослого населения.

Использование.

Категория «Использование» оценивает степень внедрения и использования ИКТ основными заинтересованными лицами в обществе: государственными и частными предприятиями и физическими лицам.

На индивидуальном уровне измеряется уровень распространенности мобильной телефонии, интернета, персональных компьютеров, социальных сетей среди населения изучаемой страны.

На бизнес уровне индикаторы оценивают степень использования интернета для коммуникаций с контрагентами и потребителями, а также усилия по интеграции ИКТ в свою деятельность. Также измеряется способность компаний создавать новые технологии, оценивая количество патентных заявок, и степень подготовки и уровень обучения менеджмента персонала с точки зрения использования инноваций.

На государственном уровне оцениваются успехи правительства в разработке и реализации стратегии развития ИКТ, а также в использовании ИКТ, для чего измеряются такие индикаторы как доступность и качество государственных онлайн-сервисов и услуг.

Влияние.

Индикаторы данной категории оценивают влияние экономических и социальных факторов на развитие ИКТ.

Индикаторы экономического влияния измеряют эффект ИКТ на экономику за счет технологических и нетехнологических инноваций в стране, принимая во внимание такие факторы как количество патентных заявок, а также роль ИКТ в развитии новых продуктов, процессов и организационных моделей. Также измеряется общее движение экономики в направлении более наукоемких видов деятельности.

Индикаторы социального развития направлены на оценку общественного

прогресса страны за счет усиления степени использования ИКТ. Такой прогресс включает в себя доступ к системам образования и здравоохранения, экономии энергии и активном проявлении гражданской позиции. В настоящее время, из-за ограниченности данных, эти факторы оценивают степени, в которой ИКТ обеспечивают доступ к основным услугам (образование, финансовые услуги и здравоохранение), использование Интернета в школе, влияние ИКТ на эффективность деятельности государственных органов; качество и полезность информации и возможностей в стране с целью вовлечения граждан в общественную деятельность с помощью программ электронного правительства.

Измерение воздействия ИКТ остается сложной задачей, и разработка строгих, международных сопоставимых статистических данных все еще находится на начальной стадии. В результате, многие из областей, где ИКТ имеют значительное влияние, особенно те, где их влияние нельзя переводить непосредственно в результат коммерческой деятельности, не учитывается в данном индексе. В связи с этим, данную категорию следует рассматривать как находящуюся в разработке.

Индекс Сетевой Готовности (2015²⁷).

Индекс Сетевой Готовности = $\frac{1}{4}$ Внешняя среда + $\frac{1}{4}$ Готовность + $\frac{1}{4}$ Использование + $\frac{1}{4}$ Влияние

Внешняя среда = $\frac{1}{2}$ Политическая и правовая среда + $\frac{1}{2}$ Бизнес и инновационная среда

ВНЕШНЯЯ СРЕДА

Подкатегория 1: Политическая и правовая среда

1.01. Эффективность законодательных органов;

1.02. Законы, касающиеся ИКТ;

1.03. Независимость судебной системы;

1.04. Эффективность правовой системы в решении споров;

1.05. Эффективность правовой системы с точки зрения нормативных правовых актов;

²⁷ В данной работе представлена методология расчета индекса в 2015 году

1.06. Защита интеллектуальной собственности;

1.07. Уровень пиратства в области программного обеспечения, % установленного программного обеспечения;

1.08. Количество процедур для обеспечения соблюдения условий контрактов;

1.09. Количество дней для обеспечения соблюдения условий контракта.

Подкатегория 2: Бизнес и инновационная среда

2.01. Наличие новейших технологий;

2.02. Доступность венчурного капитала;

2.03. Общая ставка налога, процент прибыли;

2.04. Количество дней, чтобы официально начать коммерческую деятельность;

2.05. Количество процедур, чтобы официально начать коммерческую деятельность;

2.06. Интенсивность конкуренции на местном уровне;

2.07. Показатель зачисленных в высшие ученые заведения, процент;

2.08. Качество школ менеджмента;

2.09. Государственные закупки высокотехнологичной продукции.

ГОТОВНОСТЬ

Готовность = $1/3$ Наличие инфраструктуры + $1/3$ Доступность инфраструктуры + $1/3$ Развитость навыков и умений

Подкатегория 1: Наличие инфраструктуры

3.01. Производство электроэнергии, кВтч /чел.;

3.02. Покрытие мобильной сетью, процент населения;

3.03. Международный интернет-трафик, кб/с на одного пользователя;

3.04. Безопасные интернет-серверы на миллион населения.

Подкатегория 4: Доступность инфраструктуры

4.01. Предоплаченные мобильные тарифы, \$/мин.;

4.02. Фиксированные тарифы широкополосного доступа в Интернет, \$/месяц;

4.03. Индекс конкуренции в секторе Интернет и телефонии, 0-2 (чем выше,

тем лучше).

Подкатегория 5: Развитость навыков и умений

5.01. Качество системы образования;

5.02. Качество образования в области математики и естественных наук;

5.03. Показатель зачисленных в учреждения среднего образования, процент;

5.04. Уровень грамотности среди взрослого населения, процент.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

Использование = $1/3$ Индивидуальный уровень + $1/3$ Бизнес уровень + $1/3$

Государственный уровень

Подкатегория 6: Индивидуальный уровень

6.01. Количество пользующихся мобильным телефоном, на 100 человек населения;

6.02. Процент населения, использующего Интернет;

6.03. Процент домашних хозяйств, имеющих компьютер;

6.04. Домохозяйства с доступом в Интернет, процент;

6.05. Оплаченный широкополосный интернет, на 100 человек населения;

6.06. Оплаченный мобильный широкополосный Интернет, на 100 человек населения;

6.07. Использование виртуальных социальных сетей.

Подкатегория 7: Бизнес-уровень

7.01. Степень использования технологий в компаниях;

7.02. Возможность внедрения инноваций;

7.03. Количество патентных заявок, на миллион населения;

7.04. Использование интернета для коммуникации с контрагентами;

7.05. Использование интернета для коммуникации с клиентами;

7.06. Степень подготовки персонала.

Подкатегория 8: Государственный уровень

8.01 Важность ИКТ в будущем с точки зрения государства и правительства;

8.02. Индекс государственных онлайн услуг, 0-1 (чем выше, тем лучше);

8.03. Успех правительства в развитии ИКТ.

ВЛИЯНИЕ

Влияние = $\frac{1}{2}$ экономические последствия + $\frac{1}{2}$ Социальные последствия

Подкатегория 9: Экономическое влияние

9.01. Влияние ИКТ на новые продукты и услуги;

9.02. Количество патентные заявки в области ИКТ, на миллион населения;

9.03. Воздействия ИКТ на новые организационные модели;

9.04. Занятость в сфере наукоемких отраслей, процент работников.

Подкатегория 10: Социальное влияние

10.01. Влияние ИКТ на доступ к услугам;

10.02. Доступ к Интернет в школах;

10.03. Использование ИКТ и эффективность деятельности государственных органов;

10.04. Индекс Е-участия 0-1 (чем выше, тем лучше).

В рамках отчета компаний ЕУ и РВК «Сценарии инновационного развития и глобализации российской отрасли информационных технологий», 2014 год, были проанализированы факторы, влияющие на развитие отрасли информационных технологий, выявлены ключевые тренды и неопределенности, а также на их основании построены сценарии развития российской отрасли информационных технологий.

Можно увидеть, что представленные в модели CAGE административные факторы ограничены перечнем, которого не всегда достаточно при принятии решения об интернационализации. Например, эксперты в отрасли информационных технологий, приводят такие факторы как качество защиты интеллектуальной собственности, налоговое законодательство и др.

Полученные в рамках исследования факторы, были выявлены на основании интервью с 50 экспертами в сфере ИТ. Ниже представлен список данных факторов.

Расширенный список факторов:²⁸

²⁸ Сценарии инновационного развития и глобализации российской отрасли информационных

1. Курс рубля;
2. Цена на энергоресурсы;
3. Наличие внутреннего спроса на инновации в России со стороны потребителей, бизнеса и государства;
4. Объем расходов потребителей на ИТ-оборудование и программное обеспечение;
5. Количество малых и средних предприятий;
6. Эффективность системы государственных закупок в части ИТ-технологий;
7. Налоговые, таможенные и иные тарифные стимулы и льготы для инновационных компаний;
8. Эффективность реализации политики импортозамещения;
9. Эффективность мер господдержки экспорта продукции сектора высоких технологий;
10. Институциональные реформы;
11. Уровень защиты интеллектуальной собственности;
12. Возможность компаний инвестировать в НИОКР;
13. Понимание потребностей рынка и умение выводить новые продукты на рынок;
14. Инновационная активность представителей системы образования и ученых;
15. Связь между институтами/исследовательскими центрами и бизнесом;
16. Инвестиционный и деловой климат в России;
17. Уровень прямых иностранных инвестиций в российскую ИТ-отрасль;
18. Доступность кредитных и финансовых ресурсов;
19. Доступность венчурных инвестиций;
20. Доступность технологий разработки и производства компонентной

базы;

21. Доступность квалифицированных специалистов;
22. Заработная плата квалифицированных специалистов;
23. Открытость и привлекательность российского рынка для зарубежных специалистов;
24. Развитие образования и эффективность программ подготовки;
25. Уровень международной кооперации;
26. Открытость зарубежных рынков для российских ИТ-компаний;
27. Открытость российского рынка для зарубежных инновационных компаний;
28. Степень интеграции российской экономики в мировую.

Показатели, представленные и проанализированные в отчете **«Doing Business 2015. Going Beyond Efficiency»**, World Bank Group, 2015, измеряют степень регулирования предпринимательской деятельности и защиты прав собственности, и то, как это влияет на бизнес, особенно малый и средний бизнес в стране. Во-первых, учитываются такие показатели, как количество процедур для начала бизнеса или регистрации передачи коммерческой недвижимости. Во-вторых, оценивается время и стоимость процедур, необходимых для соблюдения нормативных процедур и правил, например, такие как время и стоимость обеспечения исполнения контракта, процедура банкротства или ведение внешнеэкономической деятельности. В-третьих, они измеряют степень правовой защиты собственности, например, защиты интересов миноритарных инвесторов или размер активов, которые могут быть использованы в качестве залога в соответствии с законодательством по обеспеченным сделкам. В-четвертых, учитывается налоговое бремя на бизнес. В-пятых, ряд показателей охватывает различные аспекты регулирования занятости.

Факторы, анализируемые в отчете “Ведение бизнеса”.

1. Открытие бизнеса;
2. Получение разрешений на строительство;

3. Международная торговля;
4. Выплата налогов;
5. Защита миноритарных инвесторов;
6. Регистрация недвижимости;
7. Получение кредитных средств;
8. Объявление банкротства;
9. Обеспечение контрактов;
10. Регулирование рынка труда.

Открытие бизнеса.

В данном рейтинге учитываются все необходимые процедуры официально или на практике требуемые для того, чтобы предприниматель мог начать работать, а также время и затраты для завершения этих процедур и обеспечения требований минимального капитала. Эти процедуры включают получение всех необходимых лицензий и разрешений и завершения всех необходимых проверок компании и сотрудников в соответствующих органах (см. Таблица 12). Рейтинг стран с точки зрения легкости начала бизнеса определяется путем вычисления среднего арифметического расстояние до приграничных баллов для каждого из составляющих показателей. Чем эффективнее практики, тем выше балл, достигнутый по каждому показателю.

Таблица 12. Индикаторы для измерения уровня легкости открытия бизнеса²⁹

Процедуры, необходимые для официального открытия бизнеса и начала деятельности компании (количество)	Предварительная регистрация (например, проверка имени, названия или нотариальное заверение)
	Регистрация в самом крупном городе страны
	Послерегистрационная деятельность (например, социальное страхование, получение печати компании)

²⁹ Отчет «Doing Business 2015. Going Beyond Efficiency», World Bank Group, 2015

Время, необходимое для завершения каждой процедуры (календарных дней)	Не включает в себя время сбора информации
	Каждая процедура начинается в отдельный день (2 процедуры не могут быть начаты в один и тот же день) - хотя процедуры, которые могут быть полностью завершены в Интернете являются исключением из этого правила
	Процедуры считаются завершенными после получения окончательного документа
	Нет предварительного контакта с чиновниками
Затраты, необходимые для завершения каждой процедуры (в % от дохода на душу населения)	Только официальные затраты, без взяток
	Нет оплаты профессиональных услуг, кроме случаев, необходимых по законодательству
Внесенный минимальный капитал (в % от дохода на душу населения)	Средства, внесенные в банк или у нотариуса до регистрации (или в течение 3 месяцев)

Источник: Doing Business 2015. Going Beyond Efficiency

Разрешение на строительство.

Данный рейтинг учитывает все процедуры, необходимые для бизнеса в строительной отрасли для создания складских помещений. Эти процедуры включают в себя получение и представление всех необходимых документов по конкретным проектам (например, планы, карты и разрешения); найм внешних сторонних руководителей, инженеров или инспекторов (при необходимости); получение всех необходимых разрешений, лицензий и сертификатов; представление всех необходимых уведомлений; запрос и получение всех необходимых заключений.

В данном разделе также учитываются этапы подключения воды и канализации. Процедуры, необходимые для регистрации склада, чтобы он мог быть использован в качестве залога или передан другому лицу, также учитываются (см. Таблица 13). Рейтинг стран по легкости получения разрешений

на строительство определяется путем сортировки расстояние до приграничных баллов для получения разрешений на строительство. Эти оценки являются средним арифметическим расстоянием до приграничных баллов для каждого из составляющих показателей.

Таблица 13. Индикаторы, измеряемые для получения индекса легкости получения разрешения на строительство³⁰

Процедуры, необходимые для официального строительства складских помещений (количество)	Предоставление всех необходимых документов и получение всех необходимых разрешений, лицензий и сертификатов.
	Предоставление всех необходимых уведомлений и получение всех необходимых заключений.
	Подключение воды и канализации
	Регистрация складских помещений после завершения строительства (если необходимо для возможности использования в качестве залоги или для передачи другому лицу)
Время, необходимое для завершения каждой процедуры (количество календарных дней)	Не включает в себя время сбора информации
	Каждая процедура начинается в отдельный день (2 процедуры не могут быть начаты в один и тот же день) - хотя процедуры, которые могут быть полностью завершены в Интернете являются исключением из этого правила
	Процедуры считаются завершенными после получения окончательного получения документа
	Нет предварительного контакта с чиновниками
Затраты, необходимые для завершения каждой процедуры (% от	Только официальные затраты, без взяток

³⁰ Отчет «Doing Business 2015. Going Beyond Efficiency», World Bank Group, 2015

стоимости помещения)

Источник: Doing Business 2015. Going Beyond Efficiency

Подключение к системе электроснабжения.

В данном рейтинге учитываются все процедуры, необходимые получения постоянного доступа к энергоснабжению. Эти процедуры включают в себя приложения и контракты с энергетическими компаниями, все необходимые проверки и согласования (см. Таблица 14). Рейтинг стран по легкости получения доступа к электроэнергии определяется путем сортировки расстояния до приграничных баллов для подключения. Эти оценки являются средним арифметическим расстоянием до приграничных баллов для каждого из составляющих показателей.

Таблица 14. Индикаторы, отражающие легкость подключения к системе электроснабжения³¹

Процедуры, необходимые для получения доступа к системе электроснабжения (количество)	Предоставление всех необходимых документов и получение всех необходимых разрешений, лицензий и сертификатов.
	Предоставление всех необходимых уведомлений и получение всех необходимых заключений.
	Оплата необходимых работ и (в случае необходимости) закупка материалов для проведения данных работ
	Заключение всех необходимых контрактов для подключения и подключение
Время, необходимое для завершения каждой процедуры (количество календарных дней)	Каждая процедура начинается в отдельный день
	Не включает в себя время сбора информации
	Отражает время, необходимое на практике без предварительных контактов с чиновниками
	Минимум 1 день

³¹ Отчет «Doing Business 2015. Going Beyond Efficiency», World Bank Group, 2015

Затраты, необходимые для завершения каждой процедуры (% от стоимости помещения)	Только официальные затраты, без взяток
	Вычтен НДС

Источник: Doing Business 2015. Going Beyond Efficiency

Регистрация собственности.

Данный рейтинг учитывает полную последовательность процедур, необходимых одному юридическому лицу (покупателю), чтобы приобрести собственность у другого юридического лица (продавца) и получение нового свидетельства на собственность, чтобы покупатель мог его использовать для расширения своего бизнеса, в качестве залога при получении кредитов, или, если необходимо, продать эту собственность (см. Таблица 15). Рейтинг экономик по легкости регистрации прав собственности определяется путем сортировки расстояния до приграничных баллов для регистрации собственности. Эти оценки являются средним арифметическим расстоянием до приграничных баллов для каждого из составляющих показателей.

Таблица 15. Индикаторы измерения уровня легкости регистрации собственности

Процедуры, необходимые для официального переоформления прав на недвижимое имущество (количество)	Процедуры необходимые до регистрации
	Регистрация в самом крупном городе страны
	Процедуры, необходимые после регистрации
Время, необходимое для завершения каждой процедуры (количество календарных дней)	Не включает в себя время сбора информации
	Каждая процедура начинается в отдельный день (2 процедуры не могут быть начаты в один и тот же день) - хотя процедуры, которые могут быть полностью завершены в Интернете являются исключением из этого правила
	Процедуры считаются завершенными после

	получения окончательного получения документа
	Нет предварительного контакта с чиновниками
Затраты, необходимые для завершения каждой процедуры (% от стоимости помещения)	Только официальные затраты, без взяток
	Налоги не включены

Источник: Doing Business 2015. Going Beyond Efficiency

Получение кредитных средств.

Рейтинг Doing Business оценивает законные права заемщиков и кредиторов в отношении обеспеченных сделок с одной стороны через набор показателей, с другой – через открытую информацию о кредитах. Первый набор показателей оценивает существуют ли определенные особенности, которые способствуют кредитованию. Вторым набором оценивается охват, объем и доступность кредитной информации, доступной через кредитные бюро или кредитные реестры (см. Таблица 16). Рейтинг стран по легкости получения кредита определяется путем сортировки расстояние до приграничных баллов с точки зрения получения заемных средств.

Таблица 16. Индикаторы измерения легкости получения заемных средств

Индекс силы формальных прав (0–12)	Защита прав заемщиков и кредиторов с точки зрения залогового законодательства
	Защита прав кредиторов с точки зрения законодательства о банкротстве
Индекс глубины кредитной информации (0–8)	Объем и доступность открытой информации о заемных средствах
Покрытие кредитного бюро (% взрослого населения)	Количество физических и юридических лиц, зарегистрированных в крупнейшем кредитном бюро

Покрытие кредитных реестров (% взрослого населения)	Количество физических и юридических лиц, зарегистрированных в кредитном реестре
---	---

Источник: Doing Business 2015. Going Beyond Efficiency

Оплата налогов.

Рейтинг «Легкость ведения бизнеса» учитывает налоги и обязательные взносы, которые организации среднего размера должны уплатить в данном году. Проект был разработан и реализован в сотрудничестве с PWC. Учитываемые налоги и взносы включают налоги на прибыль, социальные отчисления и налоги, которые уплачивает работодатель, налоги на имущество, налоги передачи имущества, налог на дивиденды, налоги на прирост капитала, налоги на финансовые операции, налоги по сбору отходов, автомобильных и дорожных налогов, и любые другие мелкие налоги и сборы (см. Таблица 17).

Рейтинг стран по легкости уплаты налогов определяется по из расстоянию до приграничных баллов для уплаты налогов. Эти оценки являются средним арифметическим расстоянием до приграничных баллов для каждого из компонентов показателей. Порог в 2015 году равняется 26,1%. Все страны с общей налоговой ставкой ниже этого порога получили одинаковое количество очков.

Данный рейтинг учитывает все налоги и взносы, которые установлены правительством (на любом уровне, федеральном, региональном или местном), применяются к стандартной организации и отражаются в финансовой отчетности. При этом информация, собранная в рейтинге, выходит за рамки традиционного понимания налогов. Как определено для целей государственных национального учета, налоги включают в себя только обязательные, безвозмездные платежи в казну. Doing Business отходит от этого определения, потому что измеряет не государственные счета, а введенные сборы, которые влияют на финансовую ситуацию в организации. Основное отличие относится к взносам труда, включая в себя установленные правительством к обязательной уплате взносы работодателя в негосударственные пенсионные фонда или отчисления в страховой фонд.

Таблица 17. Индикаторы измерения легкости налогового бремени

Налоговые платежи для производственной компании в 2013 году	Общее количество уплаченных налогов и взносов
	Частота заполнения налоговой документации и оплаты
Время, необходимое для уплаты налогов (часов в год)	Сбор информации и подсчет суммы, к уплате
	Заполнение налоговых деклараций, согласование с налоговыми органами.
	Осуществление платежей
	Подготовка дополнительных книг учета налоговых платежей (если требуется)
Общая ставка налога (% от прибыли до налогообложения)	Налог на прибыль
	Социальные отчисления и налоги, уплачиваемые работодателем
	Налоги на собственность
	Налоги на дивиденды и финансовые транзакции
	Транспортный, дорожный налоги и др.

Источник: Doing Business 2015. Going Beyond Efficiency

Защита интересов миноритарных инвесторов.

Рейтинг «Легкость ведения бизнеса» измеряет степень защиты интересов миноритарных инвесторов от конфликтов интересов с одной стороны через один набор формальных показателей, с другой стороны через права акционеров в корпоративном управлении. Данные получены через анкетирование юристов и основаны на положениях законов о ценных бумагах, компаниях, гражданских процессуальных кодексов и судебных правилах (см. Таблица 18). Рейтинг стран по степени защищенности интересов миноритарных инвесторов определяется путем сортировки расстояния до приграничных баллов.

Индекс степени регулирования конфликта интересов измеряет степень защиты акционеров от злоупотреблений директорами корпоративными активами в целях личного обогащения путем оценки трех факторов, касающихся конфликтов интересов: прозрачность сделок, в совершении которых имеется

заинтересованность (индекс степени открытости), наличие у заинтересованных сторон подать в суд и призвать директоров к ответственности за решения, принятые в корыстных целях (индекс ответственности директоров) и доступ к доказательствам и распределения расходов, понесенных в судебных разбирательствах, между акционерами (индекс возможности подачи иска акционерами).

Таблица 18. Индексы измерения степени защиты прав миноритарных инвесторов

Индекс степени открытости (0–10)	Изучение и согласование требований к сделкам с заинтересованными сторонами
	Требования к раскрытию информации в отношении сделок со взаимосвязанными лицами
Индекс степени ответственности директоров (0-10)	Наличие у миноритарных акционеров возможности подать в суд и привлечь к ответственности заинтересованных директоров, ответственных за причиненный ущерб в сделках со связанными сторонами
	Доступные средства правовой защиты (ущерб, возвращение незаконно присвоенного имущества, штрафы, тюремное заключение, расторжение сделок)
Индекс возможности подачи иска акционерами (0–10)	Доступ к внутренним корпоративным документам
	Доступ к данным, полученным в ходе судебного разбирательства
	Распределение судебных расходов
Индекс степени урегулирования конфликта интересов (0–10)	Сумма показателей (степени раскрытия информации, степени ответственности директора и легкости подачи исков акционерами) разделенная на 3

Индекс степени силы прав акционеров (0–10.5)	Права акционеров и их роль в принятии важных решений в компании
Индекс степени силы структуры управления (0–10.5)	Гарантии, защищающие акционеров от неправомерного контроля и нарушения прав
Индекс степени корпоративной прозрачности (0–9)	Корпоративной прозрачности в отношении структуры собственности, системы компенсации, аудита и финансовых перспектив
Индекс степени влияния акционеров в управлении (0–10)	Сумма показателей индексов (степени силы прав акционеров, силы структуры управления, степени корпоративной прозрачности), разделенная на 3
Индекс степени защиты интересов миноритарных инвесторов (0–10)	Среднее арифметическое индексов степени регулирования конфликта интересов и степени влияния акционеров в управлении

Источник: Doing Business 2015. Going Beyond Efficiency

Международная торговля.

Индекс «Легкость ведения бизнеса» измеряет время и затраты, связанные с экспортом и импортом стандартизированного груза товаров морским транспортом. В данном индексе отражаются время и затраты, необходимые для завершения четырех predetermined этапов (подготовка документов; таможенное оформление и проверка; погрузка груза, наземная обработка в портах и терминалах) для экспорта и импорта товаров; однако, время и стоимость морского транспорта не включены. Все документы, необходимые трейдеру для экспорта или импорта товаров через границу, также учитываются. Процесс экспорта товаров начинается с упаковки товаров в контейнеры на складе и заканчивается их отправкой из порта выхода. Процесс импорта товаров начинается с прибытия судна в порт входа и заканчивается доставкой груза на склад. Для стран, не имеющих выход к морю, так порт находится в транзитной зоне, время, стоимость и документы, дополнительные затраты на

транспортировку груза также учтены (см. Таблица 19).

Рейтинг стран по уровню легкости международной торговли определяется путем сортировки их расстояния до приграничных баллов с точки зрения легкости международной торговли. Эти оценки являются средним арифметическим показателем расстояния до приграничных баллов для каждого из составляющих показателей.

Таблица 19. Показатели, измеряющие индекс легкости ведения международной торговли

Документы, необходимые для экспорта и импорта (количество)	Банковские документы
	Таможенные документы
	Документы, необходимые для погрузки в порту/терминалах
	Транспортные документы
Время, необходимое на экспорта и импорта (количество дней)	Получение, заполнение и подача всех необходимых документов
	Транспортировка и обработка груза
	Таможенная инспекция
	Погрузка в порту
	Не включает время транспортировки по морю
Затраты, связанные с экспортом и импортом (за 1 контейнер)	Получение всей необходимой документации
	Транспортировка и обработка груза
	Таможенная инспекция
	Погрузка в порту
	Учитываются только официальные расходы.

Источник: Doing Business 2015. Going Beyond Efficiency

Исполнение контрактных обязательств.

Индикаторы степени исполнения контрактных обязательств измеряют эффективность судебной системы в разрешении коммерческих споров. Данные построены на пошаговом решении спора о коммерческой сделке в местных судах. Данные собираются с помощью изучения процессуальных кодексов и других

правил, а также анкет, заполненных местными юристами и судьями (см. Таблица 20). Рейтинг стран по степени исполнения контрактов определяется путем сортировки их расстояния до приграничных баллов с точки зрения исполнения контрактов. Эти оценки являются средним арифметическим расстояние до приграничных баллов для каждого из показателей.

Таблица 20. Показатели для измерения индекса степени исполнения контрактных обязательств

Процедуры, необходимые для исполнения контрактных обязательств через суд (количество)	Шаги, необходимые для подачи иска
	Этапы судебного разбирательства
	Шаги, необходимые для исполнения решения суда
Время, необходимое для выполнения всех необходимых процедур (количество календарных дней)	Время, необходимое для подачи иска
	Время, необходимое для судебного разбирательства
	Время, необходимое для исполнения обязательств
Затраты, необходимые для выполнения всех необходимых процедур (% от исковых требований)	Затраты на адвоката
	Судебные издержки
	Издержки, необходимые для исполнения решения суда

Источник: Doing Business 2015. Going Beyond Efficiency

Объявление банкротства.

Рейтинг “Легкость ведения бизнеса” учитывает время, затраты и результат дел о признании финансовой несостоятельности с участием отечественных субъектов. Кроме того, в этом году вводит новый показатель: индекс несостоятельности, оценка адекватности и целостности правовой базы, применимой к ликвидации и реорганизации компаний. Данные для расчета показателей несостоятельности получены из ответов от местных практикующих экспертов, после чего проверено путем изучения законов и правил, а также общедоступной информации о процедуре банкротства. Рейтинг стран по легкости

признания несостоятельности определяется путем сортировки их расстояния до приграничных баллов для данного показателя.

Суммарный индекс признания несостоятельности (0-16) рассчитывается по следующим показателям:

1. Индекс сложности начала процедуры (0–3)
2. Индекс управления активами дебитора (0–6)
3. Индекс сложности процедур реорганизации (0–3)
4. Индекс участия кредиторов (0–4).

Регулирование рынка труда.

Рейтинг «Легкости ведения бизнеса» измеряет гибкость в регулировании занятости, в частности, как это влияет на найм и избыточность рабочей силы и жесткость рабочего времени. При расчете показателей были собраны изучены правила данные о правилах, применяемых к работникам, нанятым через кадровые агентства, а также в отношении постоянных работников и сотрудников, нанятых по срочным контрактам. Показатели также охватывают дополнительные области регулирования рынка труда, в том числе программы социальной защиты и льгот, а также возможности разрешения трудовых споров (см. Таблица 21).

Таблица 21. Показатели для измерения индекса регулирования рынка труда

Регулирование занятости	Сложность найма	Запрет на срочных контрактов для постоянных работников
		Максимальная продолжительность срочных контрактов (включая продление контракта)
		Минимальная заработная плата
		Соотношение минимальной заработной платы и добавленной стоимостью на одного работника
	Жесткость регулирования рабочего	Разрешены ли 50-часовые рабочие недели в течении 2 месяцев в году из-за увеличения объема работы

	времени	Максимально разрешенная длина рабочей недели в дни и часы, включая сверхурочные
		Надбавки за работу в ночное время (в % от почасовой оплаты)
		Надбавки за работу в выходные дни в % от почасовой оплаты)
		Есть ли ограничения на работу в ночное время и праздники
		Ежегодный оплачиваемый отпуск дней для работников с 1 года пребывания в должности, 5 лет пребывания в должности до 10 лет пребывания в должности
Затраты на сокращение (недельная з/п)	Сложности, связанные с увольнением сотрудников	Максимальная длина испытательного срока (в месяцах) для постоянных сотрудников
		Допускается ли увольнение на основании прекращения трудового договора?
		Требуется ли уведомление сторонних организаций о сокращении работника или группы работников
		Требуется ли согласие сторонних организаций на сокращение работника или группы работников
		Есть ли приоритет у текущих сотрудников при открытии новых вакансий в компании
Программы	Существуют ли схемы защиты от безработицы	

социальной защиты и льготы	Требует ли закон обеспечить медицинскую страховку для постоянных сотрудников
Трудовые споры	Наличие судов или судебных участков, специализирующихся на трудовых спорах

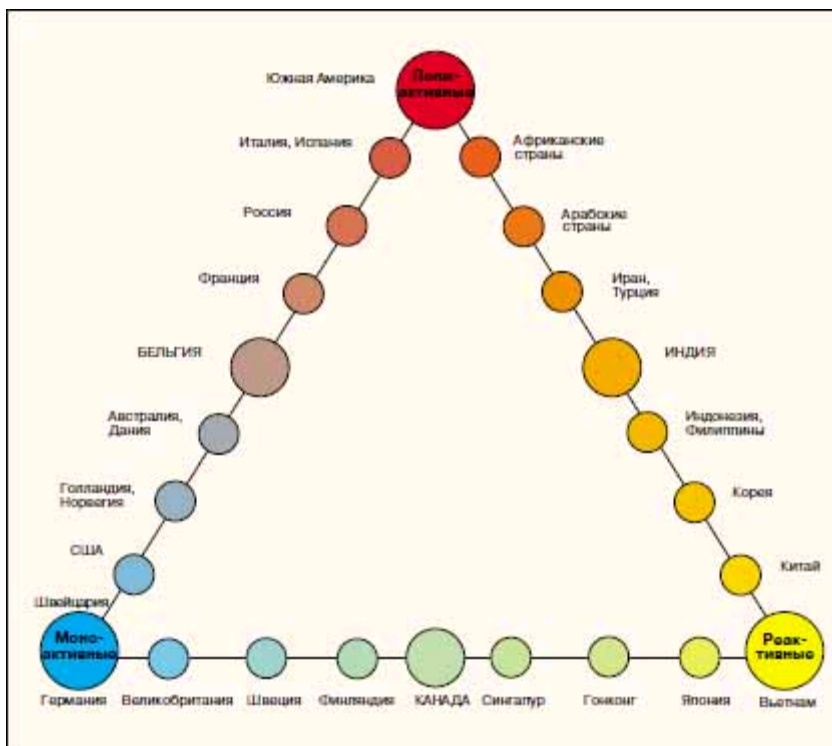
Источник: Doing Business 2015. Going Beyond Efficiency

Как подробно было показано автором в предыдущем параграфе, предложенных П. Гемаватом показателей для оценки культурного расстояния между странами недостаточно. Для модификации модели для проведения исследования в Главе 3 данной работы, будут использованы показатели оценки близости культур из рассмотренных далее моделей.

Модель Р. Льюиса.

Одной из наиболее простых моделей, описывающих различия культур, является модель Ричарда Льюиса (см. Рисунок 8). В основе различия стран и культур лежит отношение общества ко времени. Британский ученый делит культуры на 3 категории: моноактивные, полиактивные и реактивные.

Рисунок 8. Отличия культур в модели Льюиса Р.



Источник: <https://www.forextimes.ru>, 03.03.2005.

1. **Моноактивные (линейные)** культуры и люди ориентированные на выполнение задачи (task-oriented). Они делают одно дело в один момент времени и правда для них важнее дипломатии. Сдержанные и немногословные, они предпочитают факты, логику и пунктуальность.

2. **Полиактивные (мультиактивные)** ориентированы на людей (people-oriented), словоохотливы и общительны. Они способны делать несколько дел одновременно, информацию получают от людей, эмоциональны и гибко относятся к правде.

3. **Реактивные** интровертивны, ориентированы на сохранение уважения (respect-oriented). Планируя, видят общую картину, а детальному планированию предпочитают реагирование на действия партнеров. Вежливы и не прямы в общении. Терпеливы, скрывают эмоции. Стараются избегать конфликтов и ни при каких обстоятельствах не «потерять лицо». Дипломатия важнее правды.

В соответствии с этой моделью, Россия относится к мультиактивным культурам, в то время как США и Германия примыкают к полюсу моноактивных культур, Япония и Китай – реактивных.

В настоящее время среди специалистов сформировалось мнение, что модель Льюиса слишком примитивна для объяснения культурных различий в бизнес-системах компаний различных стран и потому имеет ограничения в практическом применении.

Модель Хофстеде.

Важным достоинством обладает популярная модель, предложенная Гиртом Хофстеде (Geert Hofstede). Признаки, выделенные ученым в данной модели являются измеримы, в связи с чем так же будут включены в модифицированную в Главе 3 модель. Автор выделяет следующие признаки, характеризующие культуру:

1. дистанция власти (то насколько общество обеспокоено разницей в социальных статусах граждан и той властью, которой они обладают);

2. индивидуализм (то насколько люди воспринимают себя автономными от группы);
3. стремление к избеганию неопределенности (то насколько людям свойственно избегание неопределенности, включая неструктурированные условия труда);
4. маскулинность – феминность (степень в которой атрибуты, которые свойственны мужчинам (ценности достижений) доминируют по сравнению с атрибутами, характерными для женщин (ценность воспитания и образования);
5. долгосрочность ориентации (степень, в которой в обществе поддерживается связь с собственным прошлым, при столкновении с вызовами настоящего и будущего);
6. снисхождение - ограничение (снисхождение – степень, в которой в обществе допускается относительно неограниченное удовлетворение базовых человеческих потребностей и получением удовольствия. Ограничение относится к обществу, которое подавляет удовлетворение потребностей и регулирует его с помощью строгих социальных норм).

Это признаки характеризуют культуру страны и применимы для определения поведения менеджеров, проживающих на ее территории. Г. Хофстеде исследовал 117 000 работников компании IBM более чем в 40 странах и выявил основные признаки, по которым можно различить культуры. По модели Хофстеде, мы можем достаточно точно описать основные признаки российской культуры и сравнить их с ситуацией в других странах.

Дистанция власти.

Согласно данному измерению, Россия набирает 93 балла, и по этому показателю попадает в 10% стран с самой высокой дистанцией власти в мире. Согласно Хофстеде, это подтверждается тем фактом, что «2/3 всех иностранных инвестиций идут в Москву, где сконцентрировано 80% всех финансовых возможностей»³². Огромная разница между наиболее влиятельными людьми и

³² <http://geert-hofstede.com/russia.html>

наименее влиятельными приводит к тому, что в этой культуре чрезвычайно важны различные символы статуса.

Индивидуализм.

Индивидуализм россиян, согласно Хофстеде, проявляется даже в том, что вместо того, чтобы сказать «я и мои друзья», мы используем фразу «мы с друзьями», братьями и сестрами россияне называют даже дальних (троюродных и двоюродных) сестер и братьев, поэтому 39 баллов по показателю «индивидуализма» находят свое отражение даже в русском языке. Отношения крайне важны для россиян, согласно Хофстеде, даже для того, чтобы вовремя узнать нужную информацию, чтобы успешно провести переговоры или для того, чтобы вас представили нужным людям. Отношения должны быть личными, искренними и доверительными для того, чтобы россияне могли сосредоточиться на решаемой задаче.

Маскулинность/Феминность.

Россия набирает достаточно мало баллов (36) по этому показателю, что иллюстрируется, например, тем, что русские на работе, на переговорах с незнакомыми людьми всегда сильно преуменьшают свои личные достижения, вклад в работы и свои способности. Согласно Хофстеде, русские всегда очень скромны в отношении себя, а ученые, исследователи, доктора поддерживают очень скромный уровень жизни. Доминантное поведение воспринимается только в том случае, если оно исходит от начальника, но не будет оценено со стороны коллег.

Избегание неопределенности.

Согласно Г. Хофстеде набранные 95 баллов россиянами по этому показателю говорят о том, что они сильно опасаются двусмысленных и неопределенных ситуаций, поэтому установили одну из самых сложных бюрократических систем в мире. Согласно Хофстеде, высокая степень избегания неопределенности также проявляется в том, что россияне очень тщательно готовятся к переговорам и предварительно собирают большое количество дополнительной информации. Когда россияне взаимодействуют с «незнакомыми»

людьми, они стараются быть очень формальными и сдержанными. Также формальность для россиян – это признак уважения.

Данные показатели могут быть положены в основу выделения различных типов организационных культур. Так, например, страны с низкой дистанцией власти и слабым стремлением к избеганию неопределенности склонны воспринимать организацию как рынок в деревне, где все решается в индивидуальном порядке в процессе обсуждения, например Великобритания. Напротив страны с большой дистанцией власти и слабым стремлением к избеганию неопределенности воспринимают организацию как семью, где старшие члены должны вести себя по-отцовски, например Сингапур. В странах с низкой дистанцией власти и сильным стремлением к избеганию неопределенности компания воспринимается как хорошо отлаженный механизм, где все правила идентичны для всех и все должны их соблюдать, например Германия. И наконец, последнее сочетание может быть охарактеризовано как пирамида, где место каждого человека в иерархии определено, к примеру, Мексика.

Хофстеде отмечает применимость его теории к практике. Данная модель позволяет:

1. Анализировать отдельные социокультурные характеристики общества;
2. Анализировать культурные расстояния между представителями разных стран;
3. Анализировать сочетаемость социокультурных характеристик.

Так, при высокой дистанции власти, начальник не должен советоваться с подчиненными при принятии решений, подчиненные боятся возражать начальнику, избегается двоевластие. Странам с высокой дистанцией власти сложно создавать мультинациональные компании, а менеджерам из стран с низкой дистанцией власти (США) сложно управлять коллективом сотрудников из стран с высокой дистанцией власти (Китай, Япония). В индивидуальных обществах важнее система оплаты, основанная на индивидуальных показателях, работники демонстрируют лучший результат при индивидуальной работе, в то

время для коллективистских сообществ эффективны групповые бонусы, работникам важен коллектив, к которому они принадлежат. Аналогичным образом может быть использованы и параметр мужественности - женственности и соответствующих ценностей сотрудников компании. В странах с высокой степенью маскулинности в работе важны перспективы карьерного роста, сотрудники сами несут ответственность за свои достижения, менеджеры настойчивы и агрессивны, а в феминных культурах менеджеры склонны к поиску консенсуса, меньше сопротивления женщинам-управленцам. В странах с высокой степенью избегания неопределенности мотивация основана на боязни поражения, важно мнение экспертов, сложно осуществлять инновационные проекты (легче внедрять), а при низкой степени избегания неопределенности мотивация превалирует мотивация достижений, желание участвовать в новых и неизвестных проектах. Однако значимость модели Хофстеде для решения практических задач может быть несколько переоценена, поскольку отсутствуют надежные инструменты оценки организационной культуры компаний, соответствующие этой модели.

Практически одновременно с Г. Хофстеде создал свою концепцию культурных различий и их влияния на бизнес его соотечественник Ф. Тромпенаарс.

Модель Ф. Тромпенаарса

Ф. Тромпенаарс анализировал культуры более, чем в 40 странах. Он выделил 7 признаков различия культур, 5 из которых фокусируются на отношениях между людьми, (например, относительная важность применения универсальных и стандартизированных правил), а 2 оставшихся показателя – отношения ко времени и к природе.

Признаки различия культур по Ф. Тромпенаарсу:

1. Универсализм – партикуляризм (правила – связи). По этим признакам определяется степень законопослушности или желания искать причины и оправдания для нарушения законов и правил;
2. Коллективизм – индивидуализм (группа – индивидуум). Данный признак определяет степень предпочтения индивидуальной свободы или стремления принадлежности к группе;
3. Нейтральность – эмоциональность. По данному признаку культуры делятся по диапазону явно выражаемых чувств;
4. Конкретность – диффузность. Проявляют ли носители культуры прямоту и деловитость либо тактичны в общении и ищут обходные пути;
5. Достижения – аскрипция. Данный признак определяет основные критерии для оценки человека, происходит ли оценка по результату деятельности и достижений или по статусу;
6. Отношение ко времени. Этот критерий характеризует временной горизонт планирования («здесь и сейчас» - что будет и было);
7. Степень контроля в отношении к природе.

На основании этих признаков Ф. Тромпенаарс выделяет различные типы корпоративной культуры:

Типы культур:

1. семья (ориентация на личность);
2. инкубатор (ориентация на достижение, инновация);
3. самонаводящаяся ракета (ориентация на результат, участие в проекте);
4. эйфелева башня (ориентация на формальную роль).

Согласно Ф. Тромпенаарсу, влияние корпоративной культуры на практики УЧР очень велико и находит свое отражение в горизонтальных отношениях между сотрудниками, вертикальных отношениях между начальником и подчиненным, методах обучения и развития, мотивации и вознаграждения, стиле лидерства и управления, источниках изменений и способах решения конфликтов.

Основное отличие модели Ф. Тромпенаарса состоит в том, что она на практике используется автором для проведения тренингов-семинаров в

международных компаниях, целью которых является сближение культур материнской страны и зарубежных подразделений.

Важной является попытка В. Липова объединить культурные и социально-экономические факторы. В его работе страны характеризуются базовой социально-экономическими моделями, доминирующими религиозными конфессиями, правовыми системами, национальными характеристиками (по Ф. Тромпенаарсу и Г.Хофстеде). В. Липов пришел к выводу, что правовая система и показатели Ф. Тромпенаарса являются более динамичными показателями, чем национальные характеристики по Г. Хофстеде (Липов В., 2008).

Если признать точку зрения сторонников культурного подхода, то становится очевидными ряд обстоятельств:

1. культурная среда стран, в которых располагаются филиалы компании, может значительно отличаться от «материнской»;
2. культурное своеобразие тесно связано с социально-экономическими моделями общества;
3. культурное своеобразие и социально-экономическая модель общества формируют предрасположенность к воспроизводству характерной типологии организационной культуры национальных компаний;
4. несмотря на различия в культурных традициях, страны с переходной экономикой трансформируются за счет развития правовой культуры в сторону универсальных правил и регламентов;
5. необходимы усилия и действия по разрешению межкультурных противоречий, возникающих при соединении организационных культур «материнских» компаний и их подразделений.

Ф. Тромпенаарс предлагает конструктивный способ разрешения противоречий в форме совместных тренингов. Осознание собственных ментальных моделей и культурных предпочтений, признание и выработка чувства уважения по отношению к собственной культуре, а так же понимание того, как мнение и привычки людей другой культуры могут помочь в решении

поставленных задач, приведут к построению взаимодополняющей и развивающей культурной среды, позволяющей добиться синергии.

Обобщая, стоит отметить, что организационная культура в глобальных компаниях сталкивается с проблемами межкультурного взаимодействия в рамках каждой из национальных культур в странах их присутствия. Это и культурные коммуникативные барьеры, это различия и в привычных стилях управления, и в мотивации труда, и в принципах постановки проблем и принятия решений, и в социально-культурной компетенции. К счастью, неразрешимые противоречия встречаются крайне редко, разногласия носят либо временный характер, либо являются собой нормативно закреплённый вариант национальной культуры. Для того, чтобы успешно решать возникающие проблемы организация должна учитывать культурные ценности, присущие обществу в рамках которого она функционирует, часто создавая национальные «адаптации» корпоративной культуры, которые в том числе учитывают внутристрановые культурные неоднородности. Это может происходить в виде адаптации процедур и правил к национальным особенностям, привлечения «местных» сотрудников для решения спорных стратегических и оперативных задач, тщательная социально-культурная подготовка иностранных сотрудников для работы в конкретном подразделении и др. Важным является избегание культурной несовместимости и стремление к конструктивному нейтралитету между культурами в практике управления.

Модель Р. Инглхарта.

World Values Survey – международный проект, изучающий убеждения и ценности людей, их изменение, а также политическое и социальное воздействие, которое они оказывают. Проект введется с 1981 года и более чем в 100 странах. WVS анализирует и исследует такие факторы, как толерантность к этническим меньшинствам, демократия, гендерное равноправие, роль религии, влияние глобализации, отношение к работе и семье, политике, национальной идентичности и идее, к окружающей среде, восприятие культуры, иностранцев, отсутствия безопасности и субъективного благополучия.

Источник: <http://www.strf.ru>.

Карта культурных ценностей, которую демонстрирует Рисунок 9, отображает взаимосвязь между культурными ценностями и установками с религией и политическим прошлым. На шкале вертикальной оси низкие значения отображают традиционные ценности (описанным выше), а высокие значения – секулярно-рациональные ценности. На горизонтальной оси низкие значения относятся к выраженным ценностям выживания (материальные блага и подозрительность), а высокие – к ценностям самовыражения и доверия.

Исследование GLOBE.

В рамках проекта (GLOBE³⁴ – The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Project) по исследованию эффективности глобального лидерства и организационного поведения) под руководством Роберта Хауза (Robert House) было исследовано 17000 менеджеров из 62 стран, и была выдвинута гипотеза, что представители одной культуры поддерживают стабильные общие убеждения относительно лидеров, которые варьируются от культуры к культуре. Исследование GLOBE проходило по семи измерениям: избегании неопределенности, дистанции власти, коллективизма (I: социальный коллективизм, II: групповой коллективизм), эгалитаризма, ориентации, ориентации на будущее и ориентации (на результат или на человека). Некоторые из этих измерений коррелируют с соответствующими показателями по Хофстеде.

Девять культурных компетенций, выделенных при GLOBE-исследовании:

1. Ориентация на результат – степень, в которой организация или общество поощряет и стимулирует членов группы на улучшение результатов деятельности;
2. Активность – степень, в которой индивидуумы в организации или обществе решительные, настойчивые и конфронтационные в социальных отношениях;

³⁴ House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V. (eds.). Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. Thousand Oaks: Sage Publications. 2004.

3. Ориентация в будущее – степень вовлеченности в поведение, ориентированное в будущее (планирование, инвестирование в будущее, склонность к отказу от сиюминутной выгоды ради благополучного будущего);

4. Ориентация на человека – степень, в которой индивидуумы в организации или обществе поощряются и вознаграждаются за проявления справедливости, альтруизма, дружелюбности, щедрости, заботы и др.;

5. Коллективизм 1. Институциональный коллективизм отражает степень, в которой организационные и общественные институты поощряют и вознаграждают коллективное распределение ресурсов, коллективные действия и ответственность;

6. Коллективизм 2. Групповой коллективизм отражает степень, в которой индивидуумы проявляют гордость, лояльность и слаженность в организации или семье;

7. Гендерное равенство отражает степень минимизации влияния гендерных различий и половой дискриминации;

8. Дистанция власти определяет степень, в которой члены организации или общества ожидают и согласны с тем, что власть и полномочия будут распределены не в равной степени;

9. Избегание неопределенности – степень стремления избегать неопределенность, полагаясь на социальные нормы, ритуалы, бюрократические процедуры для того, чтобы снизить непредсказуемость будущих событий.

Десять культурных кластеров.

Исследователи проекта GLOBE сгруппировали страны в следующие кластеры на основе их культурных, географических и климатических особенностей, которые отражаются на мировоззрении и поведении человека.

1. Англо-кластер включает Англию, Австралию, часть Южной Африки, Канаду, Новую Зеландию, Ирландию и США.

2. Ближневосточный кластер охватывает Алжир, Марокко, Египет, Кувейт, Ливия, Тунис, Ливан, Сирия, Йемен, Ирак, Бахрейн, Саудовская Аравия, Оман, ОАЭ, Иордания, Ливия

3. Кластер «конфуцианской Азии» охватывает Тайвань, Сингапур, Гонконг, Северная Корея, Китай, Япония, Вьетнам
4. Восточноевропейский кластер включает Венгрию, Болгарию, Румынию, Чехию, Словакию, Польшу, Литву, Латвию, Эстонию, Сербию, Грецию, Словению, Албанию и Россию
5. Германский кластер включает голландско-язычные страны (Нидерланды, Бельгию, часть Франции), немецко-говорящие страны (Австрия, часть Швейцарии, Германия, Южный Тироль, Лихтенштейн)
6. Кластер латиноамериканских стран: Коста-Рика, Венесуэла, Мексика, Эквадор, Сальвадор, Колумбия, Гватемала, Боливия, Бразилия, Аргентина
7. Кластер католических европейских стран включает Италию, Португалию, Испанию, Францию и Швейцарию (франко- и итало-говорящую часть)
8. Кластер северно-европейских стран охватывает Финляндию, Швецию, Данию и Норвегию
9. Кластер южно-азиатских стран включает Индию, Бангладеш, Индонезию, Малайзию, Таиланд, Филиппины, Иран, Турцию
10. Кластер африканских стран, находящихся южнее Сахары: Намибия, Замбия, Зимбабве, часть Южной Африки, Нигерия.

Шесть типов лидерства.

1. Харизматическое лидерство – лидерство, демонстрирующее единство, решительность и ориентация на результат. Лидер, как правило, самоотвержен, делится с командой видением, вдохновляет группу. Негативное проявление может быть в авторитарном стиле управления. Все изученные кластеры считают его важным, а «англо-кластер» и «германский кластер» показывают наиболее позитивное отношение к данному стилю лидерства и ассоциирует его с выдающимся лидерством, в то время как в странах ближневосточного кластера этот стиль не ценится так высоко и не является столь распространенным.
2. Лидерство, ориентированное на команду характеризуется дипломатичностью, командной работой и взаимодействием, общей целью членов

команды, правильным распределением ролей и обязанностей между членами группы. Лидерство, ориентированное на команду, было признано достаточно важным во всех кластерах, но наиболее ценен он в странах «латиноамериканского» кластера. Менее эффективным этот стиль лидерства считают в странах ближневосточного кластера.

3. Партисипативное лидерство проявляется в поддержке и вовлечении сотрудников; поощряет сотрудничество и участие всех в принятии решений. Они поощряют подчиненных делиться своим мнением, участвовать в дискуссии. Партисипативное лидерство наиболее значимо в странах «германского кластера» и США, и менее в странах ближневосточного кластера.

4. Лидерство, ориентированное на людей характеризуется скромностью, сопереживанием и бескорыстностью. Лидерство, ориентированное на людей, важнее оказалось в странах южно-азиатского кластера и менее значимо в странах англо-кластера и северно-европейского кластера.

5. Автономное лидерство характеризуется способностью команды и ее членов действовать без постоянных консультаций и вмешательства лидера. Автономное лидерство в большинстве стран не рассматривается как особенно значимое для выдающегося управления, но более ценно для стран восточно-европейского и германского кластеров, и менее – для стран латиноамериканского кластера.

6. Лидерство, направленное на защиту себя. Этот стиль направлен на обеспечение безопасности и защищенности индивидуума и его доброго имени. Он ассоциируется с эгоцентризмом, заботой о статусе и репутации. Лидерство, направленное на защиту себя, было оценено достаточно низко во всех проанализированных странах, но более приемлемо оно в странах южно-азиатского кластера, и конфуцианской Азии, нейтральное отношение к этому стилю в странах ближневосточного кластера и наиболее негативное в странах северно-европейского и «германского» кластеров.

В данном исследовании заметна тенденция выделения характерных стилей управления в некоторых кластерах «германском», «латиноамериканском»,

«ближневосточном», в то время как «восточно-европейский кластер» не показал особых предпочтений в предлагаемой классификации стилей лидерства. Это может объясняться тем, что при анализе некоторых кластеров, для включения не всегда большой по площади и населению страны ее приходилось разделять на несколько кластеров (Франция, Швейцария), в то время как значительные по населению и площади страны (например, Россия) были объединены с другими государствами в один кластер. Это вызывает ряд вопросов, так как предлагаемые авторам критерии (культурные, географические и климатические) не могут приводить к такому результату. Такие объединения, вряд ли могли дать однозначные результаты, так как сложно найти много сходных черт между российской Республикой Саха и Грецией (объединенных в один кластер) как по климатическим, по географическим, так и по культурным признакам. Также данное исследование не учитывало разницу в видах деятельности анализируемых организаций, политических и др. факторов.

Таким образом, можно объединить основные существующие модели оценки социокультурных факторов и представить их в таблице (см. Таблица 22).

Таблица 22. Модели оценки социокультурных факторов

Модель культурных отличий Льюиса Р.	Три типа культур: моноактивные, полиактивные и реактивные
Модель Хофстеде Г.	Признаки, характеризующие культуру: <ol style="list-style-type: none"> 1. Индивидуализм - коллективизм; 2. Дистанция власти; 3. Стремление к избеганию неопределенности; 4. Мужественность – женственность; 5. Долгосрочность ориентации
Признаки различия культур по Ф. Тромпенаарсу	Признаки различия культур по Ф. Тромпенаарсу: <ol style="list-style-type: none"> 1. Универсализм – партикуляризм (правила – связи); 2. Коллективизм / индивидуализм; 3. Нейтральность / эмоциональность;

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Конкретность / диффузность; 5. Достижения / аскрипция; 6. Отношение ко времени; 7. Отношение к природе по степени контроля.
Модель Инглхарта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Традиционные/секулярно-рациональные ценности. 2. Ценности выживания/самовыражения
Исследование GLOBE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Избегание неопределенности 2. Ориентация на будущее 3. Дистанция власти 4. Коллективизм 5. Гуманистическая ориентация 6. Ориентация на достижения 7. Равенство полов 8. Настойчивость в достижении целей

Выводы по Главе 2

Вторая глава диссертации посвящена разработке модели исследования для проведения анализа кадровой стратегии интернационализации российских компаний.

1. Выявлены основные характеристики внешних рынков, влияющие на стратегическое решение о выборе стран в процессе интернационализации компании. На основании изученных интервью, отчетов и моделей (INSEAD, World Economic Forum, Ernst and Young, Российская Венчурная Компания, International Data Corporation (IDC), World Bank Group, модели CAGE, GLOBE, Г. Хофстеде и др.) автором было выделено 53 фактора (см. Таблица 23), влияющих на принятие решений об интернационализации бизнеса российскими компаниями.

2. Модифицирована модель для проведения исследования стратегий интернационализации российских компаний, за счет дополнения основных характеристик внешних рынков.

Таблица 23. Набор возможных факторов, влияющих на принятие решения об интернационализации российскими компаниями

Блок		Показатель	Источник данных
	1	CAGE-дистанция	CAGE
Культурные	2	Совпадение в языке	
	3	Совпадение в религии	
	4	Совпадение в диаспоре	
	5	Индивидуализм - коллективизм	Хофстеде
	6	Дистанция власти	
	7	Стремление к избеганию неопределенности	
	8	Мужественность – женственность	
	9	Долгосрочность ориентации	
	10	Терпимость	

	11	Избегание неопределенности	GLOBE
	12	Ориентация на будущее	
	13	Дистанция власти	
	14	Коллективизм	
	15	Гуманистическая ориентация	
	16	Ориентация на достижения	
	17	Равенство полов	
	18	Настойчивость в достижении целей	
Административные	19	Единый торговый блок	CAGE
	20	Совпадение валют	
	21	Общие колониальные связи	
	22	Различия в коррупции	
	23	Различия в политической стабильности	
	24	Правовая система	
	25	Внешняя среда (Environment Subindex)	The Global Information Technology Report 2015. ICT for Inclusive Growth
	26	Политическая и правовая среда	
	27	Бизнес и инновационная среда	
	28	Индекс легкости открытия бизнеса	«Doing Business 2015. Going Beyond Efficiency», World Bank Group, 2015
	29	Индекс легкости получение разрешений на строительство	
	30	Уровень налогообложения	
	31	Защита прав миноритарных инвесторов	
	32	Регулирование рынка труда	
	33	Процедура банкротства	
	34	Регистрация прав собственности на недвижимость	
	35	Обеспечение выполнения условия	

		контракта	
	36	Уровень бюрократизированности	
	37	Легкость ведения бизнеса	
	38	Индекс сетевой доступности (Readiness subindex)	
	39	Этическое поведение организаций	
Географические	40	Расстояние между столицами	CAGE
	41	Общая граница	
	42	Совпадение в часовых поясах	
Экономические	43	ВВП на душу населения	CAGE
	44	ВВП	
	45	Темпы роста ВВП	
	46	Различие в распространенности интернета	
	47	Объем импорта в отрасли	
	48	Использование ИТ технологий (Usage subindex)	The Global Information Technology Report 2015. ICT for Inclusive Growth
	49	Влияние ИТ технологий (Impact subindex)	
	50	Внешнеторговый оборот	«Doing Business 2015. Going Beyond Efficiency», World Bank Group, 2015
	51	Получение кредитных средств	
	52	Объем ИТ отрасли	International Data Corporation (IDC), 2014
53	Индекс человеческого развития	CAGE	

Источник: составлено автором

В третьей главе диссертации будет изучено влияние данных факторов на выбор компаниями страны при интернационализации бизнеса и на выбор кадровой стратегии.

ГЛАВА 3. ИССЛЕДОВАНИЕ КАДРОВЫХ СТРАТЕГИЙ ВЫХОДЯЩИХ НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ (ИТ- ОТРАСЛИ)

3.1. Описание выборки компаний для исследования

Согласно исследованию «ЕУ» практически все успешные ИТ-компании в мире являются глобальными³⁵, т.е. активно выходят на международные рынки. ИТ-отрасль в России показательна для данного исследования, так как:

- специфика производственного процесса (высокая доля нематериальных активов, решающая роль человеческого фактора) позволяет российским компаниям с меньшими по отношению к традиционным отраслям издержками выходить на зарубежные рынки;
- отрасль ИТ традиционно сильно интернационализована во всем мире;
- основной ресурс технологических компаний – сотрудники-носители знаний и компетенций об этих технологиях востребованы на зарубежных рынках³⁶ независимо от действий своих работодателей, а значит международная конкуренция как один их самых эффективных способов удержания рынка - насущная необходимость для работодателей подобных сотрудников;
- в силу недолгой истории, динамичного развития и информационного характера отрасли ИТ-компании максимально открыты для внешнего мира с целью повышения собственного среднего уровня компетенций и экономической

³⁵ Сценарии инновационного развития и глобализации российской отрасли информационных технологий, ЕУ и РВК, 2014

³⁶ Малыхин М. Каких российских специалистов ценят за рубежом, Ведомости 2013. Режим доступа:

http://www.vedomosti.ru/management/articles/2013/03/21/kakie_rossijskie_specialisty_cenyatsya_za_rubezhom

зрелости, что создает благоприятные условия для изучения на их примере практики экономических процессов.

Для целей исследования была изучена выборка из 170 компаний, крупнейших в 6 основных сегментах ИТ-рынка по данным исследователей из IDC³⁷.

Согласно IDC, рынок ИТ включает совокупность сегментов ИТ-оборудования, программного обеспечения (ПО) и ИТ-услуг.

В сегмент ИТ-оборудования входят следующие категории:

- компьютерные системы, в том числе серверы, персональные компьютеры и планшеты;
- периферийные устройства, в том числе печатные устройства и компьютерные мониторы;
- системы хранения данных, в том числе дисковые и ленточные системы хранения;
- телекоммуникационное оборудование, в том числе оборудование предприятий, оборудование поставщиков телекоммуникационных услуг, смартфоны и мобильные телефоны.

В сегмент программного обеспечения входит коммерческое ПО, в том числе системное инфраструктурное ПО, средства разработки и развертывания приложений, а также приложения.

В сегмент ИТ-услуг входят услуги планирования, внедрения, операционного управления, поддержки и обучения.

Эволюция развития ИТ-отрасли по версии IDC является последовательной сменой трех платформ (см. Рисунок 10):

- «первая – распространение мейнфреймов и терминалов, на которых работали тысячи приложений и пользователей (преимущественно больших

³⁷ Агапов В., Пратусевич В., Яковлев С. Обзор и оценка перспектив развития мирового и российского рынков информационных технологий”, International Data Corporation (IDC), 2014

корпораций и государственных органов, по причине дороговизны и масштабности оборудования);

- вторая – в основе традиционные персональные компьютеры, интернет, клиент-серверная архитектура и сотни тысяч приложений, количество пользователей тоже увеличивается до сотен тысяч;
- третья – строится на стремительно растущем количестве постоянно подключенных к интернету мобильных устройств в сочетании с широким использованием социальных сетей и развитой облачной инфраструктуры, применяемой для решения комплексных аналитических задач»³⁸.

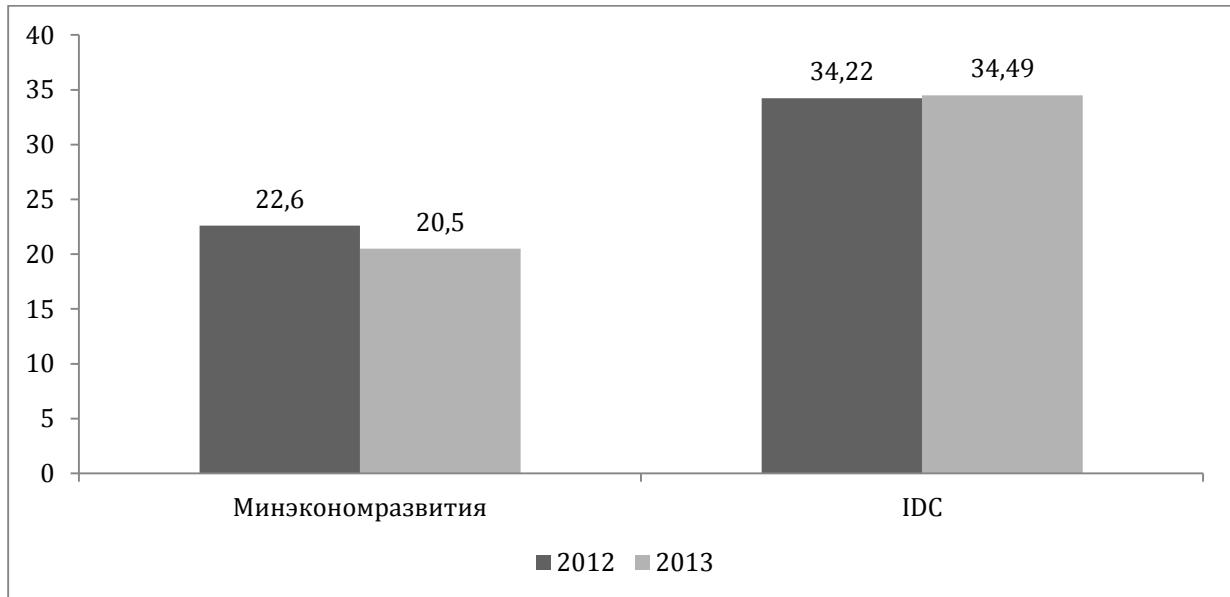
Рисунок 10. Эволюция ИТ-рынка



Источник: IDC, 2014

Согласно отчету IDC, в 2013 году общий объем рынка информационных технологий в России составил 34,49 млрд. долл., объем экспорта программного обеспечения из России составил примерно 980 млн. долл., а экспорт информационно-технологических услуг 1,2 млрд. долл. (см. Рисунок 11).

³⁸ Агапов В., Пратусевич В., Яковлев С. Обзор и оценка перспектив развития мирового и российского рынков информационных технологий”, International Data Corporation (IDC), 2014

Рисунок 11. Объем российского ИТ-рынка, млрд. долл.

Источник: Минэкономразвития, IDC.

С учетом кризиса в российской экономике IDC предполагает, что большая часть компаний будет ориентироваться на зарубежные рынки, результатом чего станет увеличение экспорта ПО приблизительно на 8% к 2018 году (в долл. \$), тогда как на российском рынке ИТ-услуг будет 10%-рост.

При проведении исследования все 170 компаний из выборки были распределены по 7 группам на основании данных сегментирования ИТ-отрасли по версии IDC:

- российские ИТ-дистрибьюторы. К этой группе относятся преимущественно импортеры ИТ-оборудования, у которых отлично выстроена логистика обеспечения ИТ-продуктами многочисленных реселлеров по всей стране;
- российские игроки Третьей платформы. Компании данного сегмента рынка предлагают клиентам различные интернет-продукты: от рубрикаторов и каталогов до поисковых систем.
- российские производители ИТ-оборудования. Компании этого сегмента предлагают клиентам либо оборудование под российским брендом, либо специализированную продукцию в сегменте b2b, например, высокопроизводительные сервера.

- производители потребительской электроники. В этом сегменте представлены компании, предлагающие ИТ-продукты в нишах, не занятых мировыми лидерами.

- российские производители пакетного ПО. Компании этого сегмента успешно создают различные программы для бизнеса по большому количеству направлений: прикладные программы на основе технологий распознавания образов, приложения, корпоративные системы управления, системы документооборота, бизнес-аналитики, инженерное ПО, программы для информационной безопасности и т.д..

- российские производители заказного ПО. Компании этого сегмента на протяжении 20 лет успешно монетизируют имеющийся в достатке в России ресурс относительно не дорогих по международным меркам для своего уровня квалифицированных программистов и разработчиков, предлагая клиентам по всему миру услуги разработки ПО на заказ.

- российские поставщики ИТ-услуг. К этому сегменту относятся, в основном, системные интеграторы, предлагающие корпоративному сектору решения на основе продуктов мировых лидеров отрасли.

В конечную выборку вошли только компании³⁹, которые имеют опыт выхода на любые зарубежные рынки (с созданием местного офиса или локализованной для страны версии продукта), а также не были учтены страны, на рынки которых выходила одна компания (во-первых, в этом случае высока вероятность случайности данного события, во-вторых, при единичных выходах участвуют небольшие компании без заметного влияния на рынок). Таким образом, конечная выборка имеет следующие характеристики:

- количество изученных российских ИТ-компаний, имеющих опыт выхода на зарубежные рынки – 96 шт.;
- количество стран, в которые выходят эти компании – 45 шт.;

³⁹ Полный перечень компаний выборки представлен в Приложение 1. Перечень российских ИТ-компаний, имеющих опыт выхода на зарубежные рынки.

- количество всех выходов компаний перечня на зарубежные рынки – 224 шт.;
- не выходят на международные рынки (даже в страны бывшего СССР) дистрибьюторы, следовательно, для дальнейшего анализа осталось 6 групп компаний.

3.2. Анализ выходов российских ИТ-компаний на зарубежные рынки

Всего зафиксировано 224 выхода российских ИТ-компаний из данной выборки на зарубежные рынки 45 стран.

Все страны можно разделить на следующие группы:

- бывшие республики СССР (Казахстан, Беларусь, Украина, Молдова, Узбекистан, Грузия, Армения, Азербайджан) – наименьшие издержки выхода;
- лидеры мировой экономики (США, Германия, Япония) – как правило, чем больше развита экономика страны, тем больше развита в ней и ИТ-отрасль, кроме того, именно в этих странах наибольшая емкость рынка ИТ-услуг.
- производственные страны Азии (Китай, Тайвань, Южная Корея) – традиционный вариант мировой отрасли ИТ для размещения производственных мощностей по сборке комплектующих;
- прочие страны (Индия, Бразилия, Австралия, Швейцария) – страны с развитой ИТ-отраслью, но с меньшей по сравнению с мировыми лидерами емкостью рынка. Обычно российские ИТ-компании выходят в эти страны либо в рамках подготовки выхода в основные страны, либо для расширения присутствия после выхода в основные страны.

Форматов выхода на зарубежные рынки также несколько, а выбор конкретного зависит как от специфики продукта, так и бизнес-стратегии компании:

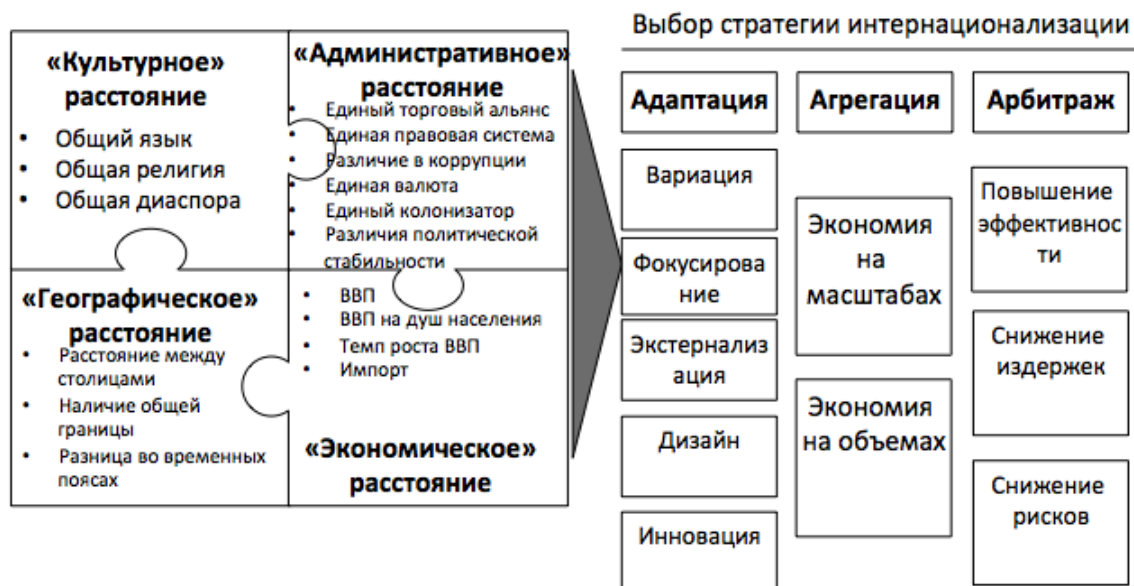
- открытие местного подразделения, ориентированного преимущественно на продажи товаров и услуг – самый популярный вариант выхода российских компаний на зарубежные рынки. По мере расширения в

стране присутствия растет и функционал представительства (например, европейские офисы Лаборатории Касперского прошли путь от простого офиса продаж до создания местных исследовательских центров). Многие компании практикуют проектные работы, когда команда проекта приезжает в страну присутствия только на время его реализации (системные интеграторы);

- открытие исследовательского подразделения, ориентированного на изучение особенностей местного рынка и создание локальных продуктов (например, американский офис Яндекс);
- стратегическое сотрудничество с местной компанией.

Для определения кадровой стратегии, используемой компанией при выходе на зарубежные рынки, использовался качественный анализ бизнес-стратегий, результаты которого уточнялись с использованием выявленных для каждой группы существенных факторов (см. Рисунок 12). Далее была сделана качественная оценка соответствующих кадровых стратегий.

Рисунок 12. Модель выбора стратегии с учетом "близости" стран



Источник: Ghemawat P. Strategy and the Business Landscape, 3rd ed. Prentice Hall, 2010.

3.3. Результаты корреляционного анализа

3.3.1. Значимые факторы, влияющие на выбор стран выхода российскими компаниями ИТ-отрасли

Следующей задачей исследования стало определение факторов, влияющих на выход российских ИТ-компаний в те или иные страны. Результатом анализа моделей оценки близости стран, проведенного в Главе 2, стало выделение 53 факторов. Например, в совместном исследовании ЕУ и РВК «Сценарии инновационного развития и глобализации российской отрасли информационных технологий» на основании опроса экспертов выделено 28 факторов (см. Таблица 24), из которых только 4 относятся к персоналу⁴⁰, а не к макроэкономике.

Таблица 24. Факторы, влияющие на сценарии инновационного развития российской ИТ-отрасли

№	Фактор
1	Курс рубля
2	Цена на энергоресурсы
3	Наличие внутреннего спроса на инновации в России со стороны потребителей, бизнеса и государства
4	Объем расходов потребителей на ИТ-оборудование и программное обеспечение
5	Количество малых и средних предприятия
6	Эффективность системы государственных закупок в части ИТ-технологий
7	Налоговые, таможенные и иные тарифные стимулы и льготы для инновационных компаний
8	Эффективность реализации политики импортозамещения
9	Эффективность мер господдержки экспорта продукции сектора высоких

⁴⁰ Сценарии инновационного развития и глобализации российской отрасли информационных технологий, Ernst and Young и РВК (Российская Венчурная Компания), 2014

	технологий
10	Институциональные реформы
11	Уровень защиты интеллектуальной собственности
12	Возможность компаний инвестировать в НИОКР
13	Понимание потребностей рынка и умение выводить новые продукты на рынок
14	Инновационная активность представителей системы образования и ученых
15	Связь между институтами/исследовательскими центрами в России
16	Инвестиционный и деловой климат в России
17	Уровень прямых иностранных инвестиций в российскую ИТ-отрасль
18	Доступность кредитных и финансовых ресурсов
19	Доступность венчурных инвестиций
20	Доступность технологий разработки и производства компонентной базы
21	Доступность квалифицированных специалистов
22	Заработная плата квалифицированных специалистов
23	Открытость и привлекательность российского рынка для зарубежных специалистов
24	Развитие образования и эффективность программ подготовки кадров
25	Уровень международной кооперации
26	Открытость зарубежных рынков для российских ИТ-компаний
27	Открытость российского рынка для зарубежных инновационных компаний
28	Степень интеграции российской экономики в мировую

Источник: исследование ЕУ и РВК «Сценарии инновационного развития и глобализации российской отрасли информационных технологий»

Однако определение значимости факторов целесообразнее проводить отдельно для каждой группы, так как различия бизнес-моделей внутри отрасли носят существенный характер. Например, у производителей ИТ-оборудования и игроков Третьей платформы существенно разные целевые аудитории, ценностные предложения, ключевые ресурсы, а также структуры себестоимости.

Существенность влияния факторов на количество выходов на зарубежные рынки определялась величиной корреляции между количеством выходов компаний группы на зарубежные рынки и значением показателей для этих стран (разница между значением показателя для выбранной страны и России). Значимыми являются всего 43 факторов из 53 (см. Таблица 25), с прочими факторами значимая корреляция ни в одной группе не выявлена.

Таблица 25. Значимые факторы близости стран

Культурные факторы (13)	Совпадение в языке*	Административные факторы (20)	Единый торговый блок*
	Индивидуализм –		Уровень налогообложения
	Коллективизм		Уровень бюрократизированности*
	Гуманистическая ориентация		Использование ИТ-технологий*
	Ориентация на достижения		Различия в коррупции*
	Ориентация на будущее*		Различия в политической стабильности*
	Настойчивость в достижении целей		Эффективность рынка труда*
	Равенство полов*		Индекс легкости открытия бизнеса*
	Совпадение в диаспоре*		Бизнес и инновационная среда
	Дистанция власти		Индекс сетевой готовности*
	Коллективизм		Процедура банкротства*
	Мужественность –		Регистрация прав собственности на недвижимость*
	женственность*		Обеспечение выполнения условий контракта*
Долгосрочность ориентации	Влияние ИТ технологий		
Терпимость*	Индекс сетевой доступности		
	Политическая и правовая среда*		
	Этическое поведение организаций*		
	Регулирование рынка труда		
	Внешняя среда *		
	Общие колониальные связи *		

Географические факторы (3)	Расстояние между столицами	Экономические факторы (7)	Объем отрасли
	Совпадение в часовых поясах *		Получение кредитных средств
			Общая граница*
Объем ВВП			
Внешнеторговый оборот*			
Объем импорта в отрасли			
Индекс человеческого развития*			

* - данный показатель коррелирует с количеством стран выхода только в одной группе

Источник: составлено автором

Ниже (Таблица 26) представлены результаты измерений по группам.

Таблица 26. Значимые факторы, влияющие на выбор страны выхода российскими ИТ-компаниями

Группа компаний	Факторы
Российские игроки Третьей платформы	<p>Экономические</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ВВП 2. объем импорта в отрасли 3. получение кредитных средств** 4. объем ИТ отрасли** <p>Административные</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. различия в политической стабильности 2. процедура банкротства ** 3. индекс сетевой доступности* (**) <p>Культурные</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. настойчивость в достижении целей** 2. дистанция власти**
Российские производители ИТ-оборудования	<p>Культурные</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. совпадение в диаспоре 2. индивидуализм – коллективизм** 3. долгосрочность ориентации** 4. дистанция власти**

	<ul style="list-style-type: none"> 5. коллективизм** 6. гуманистическая ориентация** 7. ориентация на достижения** 8. равенство полов** 9. настойчивость в достижении целей** <p>Административные</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. различия в коррупции 2. индекс легкости открытия бизнеса** 3. уровень налогообложения ** 4. уровень бюрократизированности ** 5. индекс сетевой доступности** 6. влияние ИТ-технологий** <p>Географические</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. расстояние между столицами <p>Экономические</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. темпы роста ВВП 2. объем импорта в отрасли 3. объем ИТ-отрасли**
<p>Производители потребительской электроники</p>	<p>Культурные</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. мужественность – женственность** 2. терпимость** 3. дистанция власти** 4. коллективизм** 5. гуманистическая ориентация** 6. настойчивость в достижении целей** <p>Административные</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. внешняя среда ** 2. политическая и правовая среда** 3. бизнес и инновационная среда** 4. уровень налогообложения **

	<p>5. использование ИТ-технологий **</p> <p>6. влияние ИТ-технологий **</p> <p>Экономические</p> <p>1. получение кредитных средств**</p> <p>2. индекс человеческого развития**</p>
Российские производители пакетного ПО	<p>Культурные</p> <p>1. совпадение в языке</p> <p>2. ориентация на достижения**</p> <p>Географические</p> <p>1. общая граница</p> <p>Административные</p> <p>1. единый торговый блок</p> <p>Экономические</p> <p>1. внешнеторговый оборот</p>
Российские производители заказного ПО	<p>Экономические</p> <p>1. ВВП</p> <p>2. объем импорта в отрасли</p> <p>3. получение кредитных средств**</p> <p>4. объем ИТ-отрасли**</p> <p>Культурные</p> <p>1. индивидуализм – коллективизм**</p> <p>2. дистанция власти**</p> <p>3. долгосрочность ориентации**</p> <p>4. настойчивость в достижении целей**</p>
Российские поставщики ИТ-услуг	<p>Культурные</p> <p>1. совпадение в языке</p> <p>2. ориентация на достижения**</p> <p>3. равенство полов**</p> <p>Административные</p> <p>1. единый торговый блок</p>

	2. общие колониальные связи Географические 1. общая граница
--	---

** - факторы, предложенные автором для модификации модели CAGE

Источник: составлено автором

Как было определено в главах 1 и 2 для выхода на зарубежные рынки компании используют 10 вариантов бизнес-стратегий (10 вариаций 3 основных стратегий: адаптация, агрегация и арбитраж) и 4 варианта функциональных кадровых стратегий. Однако, проведенный нами качественный анализ показал, что ни одна из российских ИТ-компаний, входящих в выборку, не ориентируется в своей международной деятельности на какой-то один вариант, а использует их комбинацию. Далее приводятся описания отличительных особенностей бизнес-стратегий и соответствующих им функциональных кадровых стратегий, типичных для каждой группы, с учетом выявленных факторов влияния выхода в конкретные страны.

3.3.2. Определение корреляции факторов и стран выхода на зарубежные рынки для групп российских ИТ-компаний.

Российские игроки Третьей платформы

Компании данного сегмента рынка предлагают клиентам различные интернет-продукты: от рубрикаторов и каталогов до поисковых систем. Экстенсивный рост рынка и последующая консолидация привели в итоге к формированию двух крупнейших компаний, предоставляющих самые разные услуги – от интернет-рекламы и коммуникационных сервисов до социальных сетей и развлекательных порталов. Самыми крупными представителями этой группы являются компании Яндекс и Mail.ru.

«Компания «Яндекс» появилась в 2000 году — через три года после запуска портала yandex.ru. Тогда команда насчитывала 25 человек, а все данные помещались на одном сервере. Сейчас у Яндекса есть офисы и представительства в семи странах, там работают более 6000 человек. В России, откуда Яндекс родом, его поисковая доля составляет 61,9% (LiveInternet, декабрь 2013). Наши сервисы работают также для Беларуси, Казахстана, Турции и Украины. Ими пользуются более 100 миллионов человек из разных стран (comScore, декабрь 2013).

Основной доход Яндекс получает от продажи контекстной рекламы — объявлений о продаже товаров и услуг, которые человек искал в поиске. Яндекс.Директ — первая и крупнейшая система размещения контекстной рекламы в рунете. Контекстная реклама размещается не только в поиске, но и на партнёрских сайтах, входящих в Рекламную сеть Яндекса». ⁴¹

В 2005 году Яндекс впервые вышел на зарубежный рынок, открыв офис в Украине одновременно с запуском украинской версии поисковика, в 2010 запустил международную версию портала (yandex.com), а в 2011 впервые вышел с локализованной версией портала и своих сервисов на рынок вне СНГ – в Турцию.

⁴¹ <https://company.yandex.ru/about/main/>

Существенные факторы выбора страны выхода (см. Таблица 27) экономического блока относятся к объему отрасли и всей экономики, что логично в силу специфики продуктов компании – чем выше уровень благосостояния страны, тем выше в ней уровень проникновения интернета, размер рынка интернет-рекламы и средний доход от одного пользователя. Факторы административного блока только подчеркивают этот вывод: легкость ведения бизнеса характерна для более экономически развитых стран, как и политическая стабильность.

Таблица 27. Значение корреляций существенных факторов выбора зарубежного рынка для российских компаний Третьей платформы

Индивидуализм – коллективизм	Дистанция власти;	Настойчивость в достижении целей	Различия в политической стабильности	Процедура банкротства	Индекс сетевой доступности
-0,52	0,72	0,63	0,61	0,76	0,58
Расстояние между столицами	Совпадение в часовых поясах	ВВП	Объем импорта в отрасли	Получение кредитных средств	Объем ИТ отрасли
0,6	- 0,65	0,79	0,85	0,63	0,7

Источник: составлено автором

Однако наличие сильных международных конкурентов не позволяет, например, Яндексу выходить непосредственно на рынки целевых стран, а выходом становится ориентация на страны «второго эшелона», пока отстающие от лидеров, но имеющие большой потенциал роста целевых для компании рынков. Выявленные факторы позволяют опровергнуть часто упоминаемый в деловом обороте тезис, что Яндекс (как и другие российские компании Третьей платформы) ориентируются в своей стратегии исключительно не культурно

близкие страны (с большой диаспорой): выход на рынки этих стран является первым этапом международной экспансии, являясь созданием и отработкой ее алгоритмов.

Основной стратегией продаж Яндекса при выходе на международные рынки является сочетание стратегий фокусирования и дизайна (разновидности адаптации): для нового рынка создается местная языковая разновидность уже имеющихся сервисов, то есть в предлагаемых высококачественных сервисах достаточно, в сущности, культурной адаптации продукта (перевод с учетом местного языка и традиций), хотя такая адаптация и требует большой технической переработке продукта (например, для облачных сервисов достаточно языкового перевода, но особенности поисковых алгоритмов требуют глубокой переработки механизма поиска с учетом морфологии местного языка и специфики потребителей).

«Генеральный директор Яндекса Аркадий Волож прокомментировал, что перед освоением зарубежья они долго выбирали страну, с которой начнется продвижение Яндекса, выбор на Турцию пал не случайно – именно в этой стране число пользователей неуклонно увеличивается, есть большое количество контента на местном языке. Для зарубежных пользователей не просто сделали локализацию сервиса, а создали абсолютно новый ресурс, который основан на новейших технологиях»⁴².

Однако в рамках производственных бизнес-процессов приоритет уделяется стратегиям сокращения издержек и рисков, в рамках которых в новых странах открываются офисы и представительства только с теми функциями, которые экономически целесообразны. По этой причине, например, управление казахской версией продукта полностью осуществляется из Москвы, а в стамбульском офисе представлены только маркетинг и развитие бизнеса (продажи, аналитика местного рынка).

«Благодаря регистрации в Нидерландах акционеры «Яндекса» смогли заключить акционерное соглашение, которое оговаривало их права и обязанности

⁴² <https://company.yandex.ru/about/offices/istanbul.xml>

друг перед другом, что и позволило привлечь инвестиции, говорится в комментарии поисковика: "Со всех коммерческих операций на всех рынках - будь то Россия или Турция - наши представительства платят налоги в соответствующих странах. Так как основной бизнес сегодня мы ведем в России, практически все налоги платятся именно в России"⁴³.

Кадровые стратегии компании на новых рынках тоже являются сочетанием нескольких типовых стратегий. При выходе на экспериментальные рынки используется этноцентрический подход, когда ключевые позиции занимают исключительно выходцы из головной компании, но при работе в странах «первого эшелона» для местного офиса уже используются принципы полицентризма (например, американский офис Yandex.Labs с момента создания управляется исключительно местными специалистами). Однако большое количество стажировок для иностранных студентов и специалистов, отсутствие национальных ограничений для соискателей на новые зарубежные вакансии, а также характерная, в целом, для компаний сегмента Третьей платформы «неформальность» практик в сфере УЧР, высокая мобильность и интернациональность персонала позволяют сделать вывод, что как Яндекс, так и прочие российские компании Третьей платформы сочетанием элементов различных элементов кадровых стратегий стремятся выстроить системы с приоритетом геоцентрического подхода, когда главным основанием для назначения на ключевые позиции будет являться исключительно эффективность сотрудника. Кадровые стратегии и стратегии интернационализации игроков Третьей платформы представлены ниже (см. Рисунок 13, Рисунок 14).

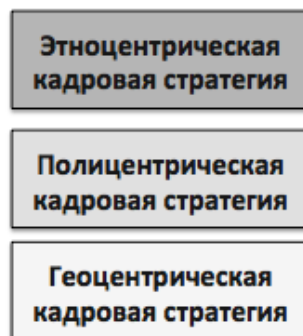
Рисунок 13. Стратегии интернационализации игроков Третьей платформы

⁴³ <http://biz.cnews.ru/news/top/index.shtml?2014/04/24/569840>



Рисунок 14. Кадровые стратегии игроков Третьей платформы

**ВЫБОР КАДРОВОЙ
СТРАТЕГИИ
Факторы: А, Е**



Российские производители ИТ-оборудования.

Компании этого сегмента предлагают клиентам либо оборудование под российским брендом, либо специализированную продукцию в сегменте b2b, например, высокопроизводительные сервера. Исключение составляют нишевые игроки, подобные Kraftway и «РАМЭК», которые занимаются производством специализированных решений для военно-промышленного комплекса и органов безопасности. Поскольку рынок ПК постепенно переориентировался на

портативные компьютеры, российские производители сфокусировались на рынке серверов.

Также особый интерес на данном рынке представляют высокопроизводительные компьютеры. Прогресс, достигнутый в разработке микропроцессоров за последние 20 лет, существенно упростил создание высокопроизводительных машин. Для их разработки и производства используются стандартные микропроцессоры; потребность в специализированной аппаратной составляющей не велика. Важную роль на данном рынке играет программное обеспечение, необходимое для управления приложениями, требующими больших вычислительных ресурсов. В России данный нишевый рынок представлен тремя компаниями — «Т-Платформы», «РСК» и IMMERS.

Существенные факторы выбора зарубежного рынка для компаний этой группы представлены в следующей таблице (Таблица 28).

Таблица 28. Значение корреляций существенных факторов выбора зарубежного рынка для российских производителей ИТ-оборудования

Совпадение в диаспоре	Индивидуализм – коллективизм;	Долгосрочность ориентации	Ориентация на будущее	Дистанция власти
- 1	0,8	0,66	0,53	- 0,99
Коллективизм	Гуманистическая ориентация	Ориентация на достижения	Равенство полов	Настойчивость в достижении целей
0,89	0,69	0,94	0,81	- 0,97
Различия в коррупции	Бизнес и инновационная среда	Индекс легкости открытия бизнеса	Уровень налогообложения	Уровень бюрократизированности
0,99	1	0,91	0,88	0,96
Регистрация прав	Обеспечение выполнения	Индекс сетевой доступности	Влияние ИТ технологий	Расстояние между

собственности на недвижимость	условий контракта			столицами
0,74	- 0,89	0,64	0,55	0,99
ВВП	Темпы роста ВВП	Объем импорта в отрасли	Объем ИТ отрасли	
- 0,56	0,87	- 0,56	0,91	

Источник: составлено автором

Компания ОАО «Т-Платформы» - одна из российских компаний в сфере ИТ-технологий, специализирующейся в области продуктов для высокопроизводительных вычислений, а также разработки суперкомпьютеров, которые входят в рейтинг «Топ 500» самых мощных в мире⁴⁴. Головной офис находится в Москве, а региональные подразделения компании расположены в Ганновере (Германия) и Тайбэе (Тайвань).

В 2013 году международное развитие компании было значительно затруднено, в связи с тем, что Бюро промышленности и безопасности США внесло ОАО «Т-Платформы» в черный список компаний, нарушающих национальные интересы и национальную безопасность США. В данный момент компания из данного списка исключена.

Международная деятельность компании сводится преимущественно к двум направлениям: продажи (реализация проектов) в европейских странах, производство – в Азии. Как и у представителей сегмента Третьей платформы получается сочетание двух стратегий: фокусирование⁴⁵ для продаж и сокращение издержек для производственных процессов.

Выявленные существенные факторы проявляют интересный факт: компании этого сегмента идут в культурно далекие страны, но которые при этом максимально близки географически, при этом уровень коррупции в них ниже, чем

⁴⁴ <http://expert.ru/expert/2014/04/russkie-vse-taki-idut/>

⁴⁵ Частично можно считать эту стратегию вариацией, так как в силу большого масштаба каждый реализованный проект можно считать новой вариацией основного продукта

в РФ. На примере компании Т-Платформы легко определяются причины: спрос на продукцию компании (суперкомпьютеры) имеется в экономически развитых странах, где основным принципом принятия экономических решений являются целесообразность и прозрачность процедуры, но выйти на рынки передовых стран «Т-Платформам» (как и остальным представителям сегмента) затруднительно в силу отсутствия ресурса непосредственно конкурировать с мировыми лидерами отрасли.

Как и в компаниях Третьей платформы основной кадровой стратегией для зарубежных филиалов является этноцентрическая модель, что объясняется, во-первых, особой ролью технологии в производственном процессе (так как основная добавленная стоимость продукции возникает не в массовых комплектующих, то для азиатских сборочных производств достаточно контроля в лице представителей материнской компании); во-вторых, роль преследователя значительно ушедших в отрыв лидеров в мировой конкуренции одновременно со стремлением сохранять национальную идентичность не делает компанию привлекательной для ведущих специалистов отрасли; в-третьих, компании сегмента выходя на рынки стран с дефицитом кадров требуемой квалификации.

Следует отметить, что, в отличие от компаний Третьей платформы, производители ИТ-оборудования не стремятся перейти к геоцентрической кадровой стратегии: производство по-прежнему будет контролироваться представителями материнской компании, а к продажным филиалам применяется тактика переманивания топ-менеджмента из российских представительств ведущих западных компаний: что дополнительно объясняет обратную корреляцию с культурными факторами – востребованы представители российской культуры, но адаптированные к требованиям культурно далеких стран.

«Из компании Microsoft одновременно перешли в «Т-Платформы» два ключевых сотрудника: директор по развитию Леонид Клюев и технический директор Всеволод Украинский, которые отвечали за направление высокопроизводительных вычислений корпорации в странах СНГ и Восточной Европы. Сотрудники будут заниматься развитием европейского

представительства компании «Т-Платформы», которое недавно было открыто в Ганновере».⁴⁶

Кадровые стратегии (см. Рисунок 15) и стратегии интернационализации (см. Рисунок 16) российских производителей ИТ-оборудования представлены ниже.

Рисунок 15. Кадровые стратегии российских производителей ИТ-оборудования

ВЫБОР КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ФАКТОРЫ: -С

Этноцентрическая
кадровая стратегия

Рисунок 16. Стратегии интернационализации российских производителей ИТ-оборудования

Выбор стратегии интернационализации



⁴⁶ http://www.cnews.ru/news/top/tplatformy_smanili_vedushchih_superkompyutershchikov

Российские производители потребительской электроники.

В этом сегменте представлены компании, предлагающие ИТ-продукты в нишах, не занятых мировыми лидерами. Большинство продуктов потребительской электроники всего мира производится в Китае. Существует ряд брендов потребительской электроники и мобильных телефонов, разработанных и созданных или исключительно, или преимущественно для российского рынка.

Существенные факторы выбора зарубежного рынка для компаний этой группы представлены в следующей таблице (Таблица 29).

Таблица 29. Значение корреляций существенных факторов выбора зарубежного рынка для российских производителей потребительской электроники

Мужественность – женственность	Терпимость	Дистанция власти	Коллективизм	Гуманистическая ориентация	Настойчивость в достижении целей
0,69	-0,58	-0,56	0,65	0,83	-0,60
Внешняя среда	Политическая и правовая среда	Бизнес и инновационная среда	Уровень налогообложения	Этическое поведение организаций	Регулирование рынка труда
-0,66	-0,73	-0,51	0,65	-0,76	-0,63
Эффективность рынка труда	Индекс сетевой готовности	Использование ИТ технологий	Влияние ИТ технологий	Получение кредитных средств	Индекс человеческого развития
-0,60	-0,62	-0,69	-0,58	0,57	-0,62

Источник: составлено автором

Для компаний данного сегмента международная деятельность заключается в открытии производственных филиалов в странах Азии, а также филиалы продаж в некоторых странах бывшего СССР. Это подтверждается выявленными

существенными факторами, которые определяют страны выхода производителей потребительской электроники как страны с высоким уровнем коррупции, низкой гуманистической составляющей и низким проникновением интернета, что полностью совпадает с упомянутыми выше азиатскими странами, фокусирующимися на контрактном производстве.

Подобные бизнес-стратегии описываются как сочетание варианта сокращения издержек с экстернализацией (производство товаров в Азии, либо передача производства на аутсорсинг местному производителю) и фокусирование (продажи товаров без особых изменений в странах бывшего СССР).

Соответственно и HR-стратегии будут этноцентрическими, так как от материнской компании требуется лишь соблюдение иностранными филиалами установленных требований.

Стратегии интернационализации (см. Рисунок 17) и кадровые стратегии (см. Рисунок 18) представлены ниже.

Рисунок 17. Стратегии интернационализации российских производителей потребительской электроники



Рисунок 18. Кадровые стратегии российских производителей потребительской электроники

**ВЫБОР КАДРОВОЙ
СТРАТЕГИИ
Факторы: -С, А**

**Этноцентрическая
кадровая стратегия**

Российские производители пакетного ПО.

Компании этого сегмента успешно создают различные программы для бизнеса по большому количеству направлений: прикладные программы на основе технологий распознавания образов, приложения, корпоративные системы управления, системы документооборота, бизнес-аналитики, инженерное ПО, программы для информационной безопасности и т.д..

Тем не менее, такие компании появились. Как правило, истории успеха были в тех областях, где можно было использовать математические и инженерные навыки российских разработчиков. Российские компании достигли больших успехов в создании прикладных программ на основе технологий распознавания образов, приложений для управления предприятием, систем документооборота, бизнес-аналитики и инженерного ПО. При этом наибольшего международного успеха российские компании достигли, видимо, в области информационной безопасности.

Существенные факторы выбора зарубежного рынка для компаний этой группы представлены в следующей таблице (Таблица 30).

Таблица 30. Значение корреляций существенных факторов выбора зарубежных рынков для российских производителей пакетного ПО

Совпадение в языке	Ориентация на достижения	Общая граница	Единый торговый блок	Внешнеторговый оборот
0,74	-0,64	0,68	0,53	-0,65

Источник: составлено автором

К данному сегменту относятся такие компании как «Лаборатория Касперского», DoctorWeb, Acronis, Terrasoft, 1С. Бизнес-стратегии этих компаний относятся к вариациям адаптации – дизайну и экстернализации, когда на зарубежном рынке предлагается локализованная версия базового продукта, но работы по доработке проводит местный партнер (либо зарубежное представительство изначально открывается на паритетных началах с местной компанией).

Существенность корреляции с факторами совпадения языка, единого торгового альянса и наличия общей границы объясняется тем, что массово российские производители пакетного ПО начали открывать международные офисы относительно недавно, используя страны бывшего СССР как экспериментальные полигоны для отработки алгоритмов зарубежной работы.

«На домашних пользователей антивируса Касперского приходится около трети оборота в Британии. Зрелый рынок имеет и свои плюсы — полное отсутствие пиратства. "На самом деле британцы платят не за продукт, а за поддержку, — говорит Евгений Касперский. — Антивирус в Англии — это услуга".

В том числе поэтому одним из главных конкурентных преимуществ в "Лаборатории считают наличие собственной поддержки в стране. Англичане любят говорить по телефону, и им нужен правильный английский. Особую актуальность вопрос чистоты языка приобрел на волне аутсорсинга call-центров в Индии»⁴⁷.

⁴⁷ <http://forum.kasperskyclub.ru/index.php?showtopic=69>

Как и компании Третьей платформы производители пакетного ПО стремятся стать международными компаниями, работающими не только русскоязычном мире, но и во всех экономически развитых странах.

««Рост бизнеса в Великобритании и расширение присутствия в этом регионе - один из ключевых приоритетов для Лаборатории Касперского. И открытие европейского хаба именно в Лондоне подтверждает всю важность этого региона для нас. Мы уверены, что консолидация британских, европейских и мировых операций в рамках одного нового офиса будет способствовать синергии всего бизнеса компании и, как следствие, повысит удовлетворенность наших клиентов», - рассказывает Александр Моисеев, управляющий директор Лаборатории Касперского в Европе»⁴⁸.

Из всех российских ИТ-компаний только производители пакетного ПО используют полицентрические кадровые стратегии, когда филиал в компании в зарубежной стране развивает местный персонал. Многие компании данного сегмента пришли к данной стратегии через потери при этноцентрической модели, когда ключевые сотрудники из российского офиса принимали неэффективные решения из-за непонимания локальных особенностей рынка.

««Немцы обожают тестировать все, что ни попадя, в частности, софт, — рассказывает Наталья Касперская. — Мы посылали свой продукт на все тесты, куда только могли. Поскольку качество вирусного распознавания у нас высокое, мы довольно часто эти тесты выигрывали. Тем самым мы заслужили довольно высокий уровень узнаваемости еще задолго до того, как вообще что-то стали делать в регионе». Уже к 2000 году, за несколько лет до открытия местного офиса, каждый десятый немец, попадающий в целевую аудиторию, знал название Kaspersky Lab. При этом, с каналом продаж была полная неразбериха. Нужного управленца к этому времени так и не нашлось. Двое русских, возглавлявшие германский бизнес компании один за другим, не справились с поставленными

48

задачами и были уволены. Первый нанятый немец сбежал, не успев начать работу. Но зато следующий оказался правильным. Андреаса Ламма, возглавляющего Kaspersky Lab GmbH, в компании ценят и называют "совершенно волшебным менеджером". В наследство от предыдущих управленцев ему досталось около сорока местных партнеров с чрезвычайно низкими продажами, высокими амбициями и запутанной структурой. Все они называли себя дистрибьюторами, требовали от вендора высоких скидок и вели войну друг с другом.

В течение года волшебный Андреас разделил партнеров на три группы, с кем-то договорившись, а с кем-то и расставшись. В итоге сейчас на три страны — Германию, Австрию и Швейцарию — приходится всего шесть дистрибьюторов, которые поставляют продукт более чем 1000 партнерам»⁴⁹.

Кадровые стратегии (см. Рисунок 19) и стратегии интернационализации (см. Рисунок 20) российских производителей пакетного ПО представлены ниже.

Рисунок 19. Кадровые стратегии российских производителей пакетного ПО

ВЫБОР КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ

Факторы: С,А

**Регионоцентрическая
кадровая стратегия**

**Полицентрическая
кадровая стратегия**

Рисунок 20. Выбор стратегии интернационализации российскими производителями пакетного ПО

⁴⁹ <http://forum.kasperskyclub.ru/index.php?showtopic=69>

Выбор стратегии интернационализации



Российские производители заказного ПО.

Компании этого сегмента на протяжении 20 лет успешно монетизируют имеющийся в достатке в России ресурс относительно недорогих по международным меркам для своего уровня квалификации программистов и разработчиков, предлагая клиентам по всему миру услуги разработки ПО на заказ.

Этот рынок действительно международный, в том смысле, что клиенты, как правило, ищут поставщика не по определенному географическому месту, а по соотношению навыков исполнителя и цены на услугу.

Существенные факторы выбора зарубежного рынка для компаний этой группы представлены в следующей таблице (Таблица 31).

Таблица 31. Значение корреляций существенных факторов выбора зарубежного рынка для российских производителей заказного ПО

Индивидуализм - коллективизм	Дистанция власти	Долгосрочность ориентации	Настойчивость в достижении целей
-0,58	0,88	-0,57	0,64

ВВП	Объем импорта в отрасли	Получение кредитных средств	Объем ИТ отрасли
0,83	0,87	0,72	0,84

Источник: составлено автором

Крупнейшей компанией данного сегмента является Luxoft является международной компанией, основанной в 2000 году, в настоящее время имеющей 27 офисов в мире, центрами разработки которой находятся Европе (Центральной и Восточной), Азии и США, где работает более 10000 сотрудников. Компания предоставляет услуги по разработке ПО для различных платформ и экспорту услуг в области ИТ.

Выявленные существенные факторы подтверждают, что компании данного сегмента выходят на рынки экономически развитых стран с большим объемом рынка ИТ.

Основные бизнес-стратегия международных филиалов российских производителей заказного ПО не отличаются от используемых компаниями прочих сегментов: вариация в продажах и сокращение издержек в производстве. Вариация заключается в создании при каждом проекте новой версии уже имеющихся технологических продуктов, а сокращение издержек в поиске разработчиков хорошей квалификации по максимально низкой для их уровня цене.

Логичным следствием такого подхода является геоцентрическая HR-стратегия, когда на все вакансии приглашаются кандидаты по профессиональному уровню независимо от страны происхождения и предыдущего опыта: главное – профессиональные навыки.

Стратегии интернационализации (см. Рисунок 21) и кадровые стратегии (см. Рисунок 22) российских производителей заказного ПО представлены ниже.

Рисунок 21. Стратегии интернационализации российских производителей заказного ПО

Выбор стратегии интернационализации



Рисунок 22. Кадровые стратегии российских производителей заказного ПО

ВЫБОР КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ

Факторы: E

Геоцентрическая кадровая стратегия

Российские поставщики ИТ-услуг.

К этому сегменту относятся, в основном, системные интеграторы, предлагающие корпоративному сектору решения на основе продуктов мировых лидеров отрасли. Сегодня крупнейшие системные интеграторы имеют большие команды специалистов в области аппаратного и программного обеспечения и разработали широкие наборы предложений продуктов и услуг для удовлетворения потребностей своих клиентов.

Существенные факторы выбора зарубежного рынка для российских поставщиков ИТ-услуг представлены в следующей таблице (Таблица 32).

Таблица 32. Значение корреляций существенных факторов выбора зарубежного рынка для российских поставщиков ИТ-услуг

Совпадение в языке	Ориентация на достижения	Равенство полов	Единый торговый блок	Общие колониальные связи	Общая граница
0,94	-0,62	0,54	0,66	0,66	0,81

Источник: составлено автором

Компании этого сегмента за редким исключением (например, Ланит) в силу специфики продукта выходят преимущественно на рынки стран бывшего СССР, что и подтверждают выявленные существенные факторы. При этом используется бизнес-стратегия фокусирования на отработанных моделях внедрения ИТ-продуктов, из чего следует использование этноцентрической кадровой стратегии, когда внедрением продукта занимается привлеченная на время проекта команда из головной компании.

Кадровые стратегии (см. Рисунок 23) и стратегии интернационализации (см. Рисунок 24) российских поставщиков ИТ-услуг представлены ниже.

Рисунок 23. Кадровые стратегии российских поставщиков ИТ-услуг

ВЫБОР КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ

Факторы: С,-Е

**Этноцентрическая
кадровая стратегия**

Рисунок 24. Стратегии интернационализации российских поставщиков ИТ-услуг

Выбор стратегии интернационализации

Адаптация	Агрегация	Арбитраж
Вариация	Экономия на масштабах	Повышение эффективности
Фокусирование		Экономия на объемах
Экстернализация	Снижение рисков	
Дизайн		
Инновация		

Выводы по Главе 3

1. Выявлены факторы, влияющие на принятие решений о выборе стран в процессе интернационализации российских ИТ-компаний. Автором было выявлено 26 факторов (сгруппированных в 4 группы: культурные, административные, географические, экономические), влияющих на выбор стран российскими ИТ-компаниями при интернационализации.

2. Выявлены основные стратегии интернационализации рассмотренных российских компаний. Автором было выявлено, что при выходе на международный рынок российские ИТ-компании, при выборе стратегии интернационализации чаще ориентируются на варианты стратегии адаптации и арбитража, значительно реже используя стратегии агрегации.

3. Проведен сравнительный анализ кадровых стратегий российских компаний при выходе на международный рынок. Было выявлено, что при выходе на зарубежные рынки российские ИТ-компании всех групп в том или ином виде используют этноцентрическую кадровую стратегию, но компании демонстрируют динамику изменения кадровой стратегии в сторону геоцентрической. В целом, подход выбора этноцентрической кадровой стратегии с последующим переходом к геоцентрической соответствует характеру взаимодействия субъектов российской экономики с международными партнерами, а также роли России в мировой экономике как страны, стремящейся предлагать на зарубежные рынки все более высокотехнологичные продукты и услуги на фоне расширения процесса интеграции в мировую экономику, несмотря на частичную самоизоляцию 2014-15 годов по политическим причинам. Причиной такого выбора является догоняющий характер развития отрасли: российские ИТ-компании еще не достигли уровня развития, при котором способны в массовом порядке полноценно конкурировать на международном уровне, а значит, во-первых, не представляют интереса для наиболее профессиональных специалистов, во-вторых, логичным шагом является для выстраивания системы продаж в новом регионе привлекать доморожденных

специалистов уже справившихся с похожей задачей на российском рынке и знакомых со всеми особенностями продуктов компании. В силу высокой интернациональности ИТ-отрасли процесс выбора и смены кадровой стратегии в зарубежных представительствах проходит ярче, чем в остальных технологичных отраслях, в которых он проходит аналогичным образом, но больше растянут во времени.

Таким образом, рекомендацией для технологичных российских компаний является предложение ориентироваться на опыт ИТ-компаний при выборе кадровых стратегий во время выхода на международные рынки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Вопрос интеграции российских компаний в мировую рыночную экономику становится все более важным. И если иностранные компании начали выходить на рынок современной России еще в 1990-е годы, то из отечественных компаний в то время аналогичные шаги могли себе позволить только сырьевые экспортеры. По мере развития прочих секторов экономики, особенно производителей технологических товаров и услуг, вопрос выхода на иностранные рынки становился все более актуальным.

УЧР на международном уровне является одним из важных условий, определяющих успех или неудачу в международном бизнесе, так как именно люди, которые будут работать, являются фактором риска и определяют результаты деятельности организации. К сотрудникам повышаются требования, увеличивается степень и глубина их ответственности. При этом, в силу высокой стоимости ошибок, менеджмент компаний при формировании стратегии не может опираться на традиционные представления об особенностях и отличиях российского персонала от коллег из культурно далеких стран. В связи с этим вопросы кадрового обеспечения интернационализации российских компаний становятся крайне важными.

Несмотря на большое количество исследований, посвященных широкому кругу вопросов, связанных с кадровой стратегией компаний, осуществляющих свою деятельность на международном рынке, опыт разработки кадровой стратегии российских компаний при интернационализации бизнеса остается недостаточно изученным, в том числе, отсутствуют системные исследования факторов, определяющий выбор кадровой стратегии при интернационализации российских компаний.

В первой главе работы были рассмотрены различные научные и практические теории и концепции, связанные с управлением человеческими ресурсами в международных организациях, а также влиянием социокультурных факторов на систему управления персоналом в этих компаниях. Автором

представлено развитие взглядов на понятие «управление человеческими ресурсами в международной компании», основные факторы внешней и внутренней среды компании, порождающие различия в системе управления человеческими ресурсами в «локальной» компании и международной, рассмотрена смена взглядов на модели и факторы, влияющие на такие практики УЧР в международных компаниях, как подбор и найм сотрудников, обучение и развитие, мотивация и вознаграждение. Были приведены основные подходы к работе с экспатами в международных организациях, а также рассмотрены проблемы их культурной и профессиональной адаптации в новой стране, проблемы репатриации таких сотрудников и сложности, возникающие в процессе управления международными коллективами.

Кадровая стратегия с одной стороны является функциональной стратегией и обеспечивает реализацию бизнес-стратегии и стратегия интернационализации, а с другой стороны она будет обусловлена рядом характеристик новой страны, в которую выходит компания.

В связи с этим результатом второй главы данной работы стала разработанная модель исследования для проведения анализа стратегий интернационализации российских компаний, а также факторов, влияющих на выбор страны, где компания будет в дальнейшем вести свою деятельность. В данной главе были изучены и проанализированы существующие модели оценки близости стран по экономическим, административным, культурным и географическим факторам. В результате автором была создана модель для оценки факторов, влияющих на выбор стратегии интернационализации.

В третьей главе работы автор проанализировал факторы, влияющие на выбор стратегии интернационализации российских компаний ИТ-отрасли и провел сравнительный анализ кадровых стратегий российских ИТ-компаний, используемых при выходе на международный рынок. Было выявлено, что при выходе на зарубежные рынки российские ИТ-компании всех групп в том или ином виде используют этноцентрическую кадровую стратегию, но компании демонстрируют динамику изменения кадровой стратегии в сторону

геоцентрической. В целом, подход выбора этноцентрической кадровой стратегии с последующим переходом к геоцентрической соответствует характеру взаимодействия субъектов российской экономики с международными партнерами, а также роли России в мировой экономике как страны, стремящейся предлагать на зарубежные рынки все более высокотехнологичные продукты и услуги на фоне расширения процесса интеграции в мировую экономику, несмотря на частичную самоизоляцию 2014-15 годов по политическим причинам.

В соответствии с поставленной автором целью работы - провести сравнительный анализ кадровых стратегий российских компаний при выходе на международный рынок автором были поставлены и решены следующие **задачи**:

1. Проанализированы работы, в которых выявляются факторы, влияющие на выбор стратегии интернационализации (на примере ИТ-отрасли).
2. Выявлены характеристики рынков, влияющие на стратегию интернационализации.
3. Модифицирована существующую модель бизнес-близости стран, за счет включения новых факторов.
4. Модель апробирована на основе опыта интернационализации российских ИТ-компаний:
 - 4.1. Проанализированы крупнейшие российские ИТ-компании;
 - 4.2. Проанализирована география выхода этих компаний;
 - 4.3. Проанализирована зависимость между факторами модели и странами выхода компаний;
 - 4.4. Выявлены значимые факторы модели, влияющие на выбор стран выхода российскими компаниями ИТ-отрасли;
5. Проведена корректировка модели по результатам ее апробации.
6. Выявлено влияние факторов на выбор стратегии интернационализации.
7. Проведен сравнительный анализ кадровых стратегий российских ИТ-компаний, используемых при выходе на международный рынок.

БИБЛИОГРАФИЯ**Источники на русском языке.**

1. Агапов В., Пратусевич В., Яковлев С. Обзор и оценка перспектив развития мирового и российского рынков информационных технологий”, International Data Corporation (IDC), 2014.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. - СПб.: Питер, 2007.
3. Атлас религий и национальностей Российской Федерации, Исследовательская служба «СРЕДА», 2012.
4. Богданов М. Кадры для зарубежных представительств российских компаний. [URL: http://consort.ru/iesf/novosti-iesf/2011/10/08/novosti-iesf1_57.html].
5. Бадя Т. П. Взаимосвязь корпоративной культуры и внутренних коммуникаций // Управление развитием персонала.-2011.- 04(28).-с.272-276
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. — 5-е изд. — М.: Магистр, ИНФРА-М, 2014.
7. Гемават П. Мир 3.0. Глобальная интеграция без барьеров. – М.: Альпина Паблишер, 2013.
8. Гурков И. Б., Зеленова О. И., Мутовин А. А. Бизнес-стратегии и социально-кадровая политика российских предприятий. Мир России: Социология, этнология. 2007. Т. 16. № 4. С. 3-18.
9. Джонсон М. Битва за персонал. СПб.: Питер, 2004.
10. Досет Л., Джен К. А., Велдон Э., Чен К., Вэнг Ц. Межкультурные различия в управлении конфликтами: индуктивное изучение поведения китайских и американских менеджеров //Управление корпоративной культурой.-2011.-№01 (09)-с.38-57
11. Камерон К., Куин Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001.

12. Ключко В. Н. Англо-американская модель корпоративного управления: генезис, особенности и тенденции // Менеджмент в России и за рубежом. — 2009. — №6.

13. Костян И. А. Формы международного труда. <http://www.mcfr.ru/journals/84/249/36021/36074/>.

14. Кучеров Д. Г. Современные тенденции в области обеспечения персоналом ТНК // Актуальные проблемы менеджмента. – СПб.: Издательский центр факультета менеджмента, 2006. – С. 153-154.

15. Ленайзен фон Эберхард. Развитие лидерства: российский контекст. 1 (6) 2004. http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue06/01_0104.aspx?tid=12.

16. Липов В. Оптимизация издержек как топ-бизнес и угроза развитию трансформационных экономик. Россия в час ожидания: идеология, политика, экономика: Материалы Всероссийского семинара / Под ред. Ю.М. Осипова. – М./ Екатеринбург: УрТИСИ ГОУ ВПО «СибГУТИ», 2008. – С. 94 – 107.

17. Локштанова Л. Журнал «Partner», №11 (86), 2004 г. <http://www.partner-inform.de/partner/detail/2004/11/260/1596>

18. Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. М.: Дело. 2001.

19. Малыхин М. Каких российских специалистов ценят за рубежом, Ведомости 2013. Режим доступа: http://www.vedomosti.ru/management/articles/2013/03/21/kakie_rossijskie_specialisty_senyatsya_za_rubezhom

20. Маршев В.И. К вопросу о причинах не-свершения стратегий и способах их устранения/ Сборник трудов 14-ой международной конференции по Истории управленческой мысли и бизнеса: От стратагем к стратегиям, от стратегического планирования к стратегическому мышлению и озарению. Под науч.ред. В.И.Маршева. М.: Изд-во АПК и ППРО, 2013. С. 100 – 112.

21. Монди У. Управление персоналом, Нева, 2004.

22. Мясоедов С. П. Управление бизнесом в различных деловых культурах

– Вершина, 2009.

23. Наумов А. И. Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом) // Менеджмент. 1996. № 3. С. 70-103.

24. Наумов А. И., Петровская И. А. Динамика влияния национальной культуры на управление бизнесом в России за период 1996 -2006 гг., EURASIAN REVIEW, Volume 3, November 2010

25. Платонов Ю. П., Кучеров Д. Г. Концепция международного управления человеческими ресурсами: анализ основных подходов.//Вестник СПбГУ, 2008, серия 8, вып.2, С.84-107.

26. Прохоров А. П. «Русская модель управления», ЭКСМО, 2006.

27. Райт П., Босвелл В. Интеграция управления человеческими ресурсами: обзор и синтез микро- и макроподходов к изучению управления человеческими ресурсами. // Российский журнал менеджмента. – 2007. – №1. – С. 139-172.

28. Райт П., Данфорд В., Снелл С. Управление человеческими ресурсами и ресурсная концепция фирмы // Российский журнал менеджмента. – 2007. – №1. – С. 113-138.

29. Соколова М. И., Дементьева А. Г. Управление человеческими ресурсами. М.: Проспект, 2005.

30. Солтицкая Т. А., Чжан Бо. Особенности системы управления персоналом в китайских компаниях// Вестник Санкт-Петербургского университета.-Сер.8- Вып.2 №16.-с.90-104

31. Сценарии инновационного развития и глобализации российской отрасли информационных технологий, ЕУ и РВК, 2014

32. Тромпенаарс Ф., Хампден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса. Минск: Поппури, 2004.

33. Управление персоналом. Под ред. И. Б. Дураковой. Учебник. ИНФРА-М. 2009 г.

34. Шабельский А. Российские ученые измерили национальное счастье. Режим доступа: http://www.strf.ru/mobile.aspx?CatalogId=21731&d_no=52338

35. Шиверских М. Р., «Социальная адаптация американских моделей ведения бизнеса к Российским условиям», автореферат канд.дис., М.:1998.

36. Щелокова С. В., Вендило Н. А. «Этические проблемы адаптации корпоративной культуры компаний к национальным культурным особенностям». XIII Международная конференция История управленческой мысли и бизнеса – «Этика бизнеса и менеджмента: сравнительный анализ национальных моделей». Материалы конференции. АПКИППРО, Москва, 2012, с. 67-73

37. Щелокова С. В. «Стратегии и практики управления человеческими ресурсами в глобальных компаниях». XIV Международная конференция История управленческой мысли и бизнеса – «От стратагем к стратегиям, от стратегического планирования к стратегическому мышлению и озарению». Материалы конференции. АПКИППРО, Москва, 2013, с. 169-173

38. Щелокова С. В. «Основные тенденции в области управления персоналом в организации» // Сегодня и завтра российской экономики, № 26, 2009, с. 26-29

39. Щелокова С. В. «Особенности реализации стратегического управления персоналом в международных компаниях» // Известия высших учебных заведений. Экономика, финансы и управление производством. — 2015. — № 24. — С. 132–137.

40. Щелокова С. В. Проблемы мотивации и вознаграждения в международных компаниях // Известия высших учебных заведений. Экономика, финансы и управление производством. — 2015. — № 1(23). — С. 99–102.

Источники на иностранном языке.

41. Ahlstrom David, Bruton Garry. International management. Strategy and Culture in the Emerging World. Cengage Learning, 2010.

42. Arthur J. Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 4, 1994, pp. 670-687.

43. Atkinson P. Difficulties faced by multinational companies (MNCs) in transferring home country HRM practices to subsidiaries. September 2005.

44. Banai Moshe. The ethnocentric staff policy in multinational corporations: a self-fulfilling prophecy. *The International Journal of Human Resource Management*, December 1992
45. Beer M., Spector B., Lawrence P, Mills Q., and Walton R. *Managing human assets*, by New York: The Free Press, Human Resource Management, Volume 24, Issue 3, pages 362–365, 1984.
46. Belanger J., Edwards P., Wright M. Best HR practice and the multinational company // *Human Resource Management Journal*. - Vol. 9. - № 3. - Pp. 53-70.
47. Black S. J., Gregersen H. B., Mendenhall M. E. & Stroh L. K. *Globalizing People Through International Assignments*. 1999.
48. Boxall, P. 'The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm', *Human Resource Management Journal*, Vol. 6, No. 5, 1996, pp.5–17.
49. Bratton J., Gold J. *Human Resource Management. Theory and Practice*. Palgrave Macmillan, 2012.
50. Brewster, C. Towards a European model of human resource management, *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, No. 1, 1995, pp.1–21.
51. Briscoe D. R. *International human resource management*, New Jersey: Prentice hall, 1995.
52. Briscoe D., & Schuler R. *International Human Resource Management: Policies & Practices for the Global Enterprise (2nd Edition)*. New York, New York: Routledge. 2004.
53. Budhwar P., Sparrow P. An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices. *Human Resource Management Review*. 2002; 12(3):377-403.
54. Caligiuri P., Lazarova M. Strategic Repatriation Policies to Enhance Global Leadership Development // Invited book chapter for M. Mendenhall, T. Kuehlmann, & G. Stahl (Eds.). *Developing Global Business Leaders: Policies, Processes, and Innovations*. Quorum Books. 2001.
55. Caligiuru P., Stroh L. K. Multinational corporation management strategies and international human resources practices: bringing IHRM to the bottom line // *The*

International Journal of Human Resource Management 6: 3 September 1995. - Pp. 494-507.

56. Claman L. (2010, August 23). [Interview with John M. Stropki]. Lincoln electric's guaranteed employment. Retrieved July 18, 2011.

57. Cranet survey on Comparative human resource management. International Executive Report, 2011.

58. Dessler G. Human Resource Management // Person/Prentice Hall, 2005.

59. Dickmann M., Brewster C., Sparrow P., Harris H. International Human Resource Management: A European Perspective, Routledge, 2008.

60. Dodyk Phillip, Richardson Alexander and Wu Michael. Talent Management at Multinational Firms in China: Knowledge@Wharton (<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=2903>)

61. Dorenbosch L. W. Consistency among Multiple HRM practices: conceptualization, measurement and effects. European Journal of Scientific Research. Vol.22 №1, pp. 89-97, 2009.

62. Dowling P., International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context, Cengage Learning EMEA, 2005

63. Dowling P. et al International Human Resource Management, 5th edition, London: Cengage Learning, 2008.

64. Dutta S., Geiger T., Lanvin B. The Global Information Technology Report 2015. ICT for Inclusive Growth, 2015.

65. Edwards T., Marginson P. Multinational Companies in Cross-National Context, SAGE, Vol. 66, 2013.

66. Edwards T., Kuruvilla S. International HRM: national business systems, organizational politics and the international division of labour in MNCs // International Journal of Human Resource Management 16: 1 January 2005. - Pp. 1-21.

67. Edwards T. and Rees C., International Human Resource Management: Globalization, National Systems and Multinational Companies, 2nd edition, Essex: Pearson, 2011.

68. Eriksson Sara; Köbin Ulrika. Cross-Cultural Training of Expatriates: A

Case Study of Ericsson. Luleå University of Technology, 2007.

69. Farndale E., Paauwe J. The Role of Corporate HR Functions in MNCs: The Interplay Between Corporate, Regional/National and Plant Level. - Visiting Fellow Working Papers. - 3-1-2005. - 26 pages.

70. Fenton-O'Creevy M. The Diffusion of HR Practices within the Multinational Firm: Towards a Research Agenda. *Beta: Scandinavian Journal of Business Research*, 17(1), 2003, 36–47.

71. Ferner, A. and Quintanilla, J. `Multinationals, national business systems and HRM: the enduring influence of national identity or a process of Anglo-Saxonization?', *The International Journal of Human Resource Management*, 9, 4: 710-731, 1998.

72. Fey C. F. et al. *Opening the Black Box of the Relationship between HRM Practices and Firm Performance: a Comparison of USA, Finland and Russia*. 2007.

73. Fish A., Wood J. Integrating Expatriate Careers with International Business Activity. *International Journal of Career Management*. Vol. 6. Issue 1, pp. 3-13. 1994.

74. Fombrun C., Tichy N., Devanna M., *Strategic Human Resource Management*, Wiley, New York, 1984.

75. Francesco A. M & Gold B. A. *International Organizational Behavior* (2nd Ed). Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Prentice Hall. 2005.

76. Ghemawat P. *Redefining Global Strategy*, Harvard Business School Press, 2007.

77. Ghemawat P. *Strategy and the Business Landscape*, 3rd ed. Prentice Hall, 2010.

78. Hahn D., Taylor B.: *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung*. Heidelberg. 1992.

79. *Handbook of Research in International Human Resource Management*, edited by Gunter K. Stahl, Ingmar Bjorkman, Shad Morris, Edward Elgar Publishing 2012.

80. Harvey M., Novicevic M. Selecting expatriates for increasingly complex global assignments, *Career Development International*, Vol. 6 Iss: 2, 2001, pp.69 - 87

81. Harzing A.W. An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries // Human Resource Management. – 2001. – №1. – Pp. 139-158.
82. Harzing A.W., Noorderhaven N. Knowledge flows in MNCs: An empirical test and extension of Gupta & Govindarajan's typology of subsidiary roles. - Version December 2005. Accepted for International Business Review, Vol. 15. - 34 p.
83. Harzing A. W., Noorderhaven N. Knowledge sharing and social interaction within MNCs. - Version April 2008. Accepted for Journal of International Business Studies. - 27 p.
84. Harzing A.W., Ruysseveldt J. V. International human resource management. London: Sage publications, 1996.
85. Heller J. E. Criteria for selecting an international manager. Personnel, May-June, 47-55. 1980.
86. Heenan D., Perlmutter H., Multinational Organization Development. Addison-Wesley Publishing Co., 1979.
87. Hennebert M.-A., Murray G. Are you being globalized?» (презентация в Power Point)
88. Hinds P., Liu L., Lyon J. Putting the Global in Global Work: An intercultural lens on the practice of cross-national collaboration // The Academy of Management Annals. - June 2011. - Vol. 5, № 1 – Pp. 135-188.
89. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2001.
90. Hossain, S., Davis H.J. "Some Thoughts on International Personnel Management as an Emerging Field," Research in Personnel and Human Resource Management, Supplement 1, 1989.
91. House R. J., Hanges P. J., Javidan M., Dorfman P. W., & Gupta V. (eds.). Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. Thousand Oaks: Sage Publications. 2004.
92. Human Resource Management: An International Comparison edited by Rüdiger Pieper, Berlin: de Gruyter, 1990

93. Human Resource Management of Multinational Organisations Operating in Europe - Finding the Proper Balance Between Standardisation and Differentiation of Human Resource Policies and Practices. DISSERTATION der Universität St. Gallen, Sabine Nitsche, 2003
94. Huselid, M.A. 'The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance', *Academy of Management Journal*, Vol. 38, 1995, pp.635–672.
95. Ivancevich J. Predeparture training for overseas, *The International Executive*, Volume 11, Issue 3, Summer 1969, pp. 8–9.
96. Jie Shen. Factors affecting international staffing in Chinese multinationals. *Int. J. of Human Resource Management* 17:2 February 2006, pp. 295-315
97. Jordan J. and Cartwright S. "Selecting expatriate managers: key traits and competencies", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19 No. 2, 1998, pp. 89-96.
98. Kim K, Park J-H., Prescott J. The global integration of business functions. A study of multinational businesses in integrated global industries // *Journal of International Business Studies*, 2003, 34(4), 327-344.
99. Laurent A. The cross-cultural puzzle of international human resource management, *Human Resource Management* Volume 25, Issue 1, pp. 91–102, Spring 1986
100. Lothar Katz. *Organizational versus National Culture*. Leadership CrossroadsTM, 2005
101. Mary Ann Von Glinow, Ellen A. Drost, and Mary B. Teagarden. Converting on IHRM best practices: Lessons learned from a globally distributed consortium on theory and practice. *Human Resource Management*, Spring 2002, Vol. 41, No. 1.
102. McCaughey D. and Bruning N. S. Enhancing opportunities for expatriate job satisfaction: Human resource strategies for foreign assignment success. 2005.
103. McCourt W., Eldridge D. *Global human resource management*. Cheltenham: Edward Elgar, 2003.

104. Miah K. How Japanese Firms Make a Competitive Advantage in South Asia: The Experience of South Asian Based Japanese Subsidiaries/Joint Ventures and Indigenous Firms. 2006.
105. Milliman J., Glinow M., Nathan M.,. "Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory". *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 2, 1991, pp. 318-339.
106. Minbaeva D. HRM practices and MNC knowledge transfer // *Personnel Review*. - Vol. 34. - No. 1. - 2005. - Pp. 125-144.
107. Minbaeva D. Role of HRM practices in the process of organizational knowledge transfer in MNCs: theoretical framework for empirical study. - 53 pages.
108. Minbaeva D., Pedersen T., Bjorkman I., Fey C.F., Park H.J. MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM // *Journal of International Business Studies*. - Vol. 34. - 2003. - Pp. 586-599.
109. Morgan P.V., *International Human Resource Management : Fact or Fiction*. *Personnel Administrator*, Vol. 31, No. 9, 1986.
110. Muller M. Human resources and industrial relations practices of UK and US multinationals in Germany. 1998
111. Myloni B. et.al. The effect of corporate-level organizational factors on the transfer of human resource management practices: European and US MNCs and their Greek subsidiaries. 2006.
112. Naumov Alexander I., and Puffer, Sheila M. 2000. Measuring Russian culture using Hofstede's dimensions. *Applied Psychology: An International Review* 49 (4): 709-718.
113. Pan Shumin. Do Cultures Really Matter: Human Resource Management Strategies Project Report
114. Peltonen T. Critical theoretical perspectives on international human resources management. In I. Bjorkman & G. Sthal (Eds.), *Handbook of research in international human resource management* (pp. 523-535). Cheltenham: Edward Elgar. 2006.

115. Perlmutter, H. The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. Columbia World Journal of Business. P. 9-18, 1969.
116. Pudelko M., Harzing A. W. HRM practices in subsidiaries of US, Japanese and German MNCs: country-of-origin, localization or dominance effect? 2007
117. Pudelko M., Harzing A. W. The Golden Triangle for MNCs: Standardization towards Headquarters Practices, Standardization towards Global Best Practices and Localization. Version December 2007. Accepted for Organizational Dynamics. 19 pages.
118. Reiche S., Harzing A. W., Kraimer M. L. The role of international assignees' social capital in creating inter-unit intellectual capital. Journal of International Business Studies (2009), 40
119. Ronny H., Rickard J., Expatriate Management. Selection and Training in the Exatriation Process, 2007
120. Rosenzweig P. M., Nohria N. Influences on human resource management practices in multinational corporations // Journal of International Business Studies. – Second quarter. – 1994. – Pp. 229-251.
121. Schein E. Process Consultation: its Role in Organizational Development. 1988. Addison-Wesley Publishing Company. 204 P.
122. Scherm E. Internationales Personalmanagement. München: R. Oldenbourg Verlag. 1999
123. Schuler R., Budhwar P. S., Florkowski G. W. International human resource management // International Journal of Management Reviews. – 2002. - №1. – Pp. 41-70.
124. Schuler R. S., Dowling P., DeCieri H. An integrative framework of strategic international human resource management // International Journal of Human Resource Management. – 1993. - № 4. – Pp. 717-764.
125. Scullion H., International Human Resource Management: A critical text, Palgrave Macmillan, 2005. 332 p.

126. Sparrow, P. R., and Braun W. HR strategy theory in international context. In M. Harris (ed.), *The handbook of Research in International Human Resource Management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, pp.77-106
127. Speer H. Gehaltsstrukturen im Ausland. In: *Personalführung*, 1993. pp. 504-505.
128. Speer H. : Bestandteile und Formen der Auslandsvergütung. In: Kumar B. / Wagner, D. (Eds.) (1998): *Handbuch des Internationalen Personalmanagements*. München, 1998. pp. 175 - 196.
129. Sprenger R. K., *Mythos Motivation*, Campus Verlag, Frankfurt am Main. 2002.
130. Stahl G. K., Björkman I. *Handbook of Research in International Human Resource Management*, Edward Elgar Publishing, 2006. 592 p.
131. Steinmann H. / Schreyögg, G. *Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen, Fallstudien*. Wiesbaden. 1997.
132. Storey J. *Human Resource Management. A critical text*. - London: Thomson Learning. 2001
133. Sumelius J. *Developing & integrating HRM practices in MNC. Subsidiaries in China*. Publications of the Hanken School of Economics № 205, 2009, 202 p.
134. Susaeta L., Pin J. R. *The five phases in the transfer of HR policies and practices within MNCs*. - Working paper, WP no 724. - January 2008. - IESE Business School University of Navarra. - 14 pages.
135. Tarique I., Schuler R. and Gong Y. *A Model of Multinational Staffing Composition*, *The International Journal of Human Resource Management*, 17(207-24), 2006
136. Tayeb M. *International Human Resources Management*. OXFORD University Press. 2005
137. Taylor S., Beechler S. & Napier N. (1996). *Toward an integrative model of strategic international human resource management*. *Academy of Management. The Academy of Management Review*. 21(4): 959-985.

138. Trompenaars F. Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business. London: Nicholas Brealey Publishing, 1996.
139. Tung, R. Selection and Training Procedures of US, European and Japanese Multinationals. *California Management Review* , 25, 1982, 57-71.
140. Von Glinow M.-A., Milliman J. Developing strategic international human resource management: prescriptions for MNC success. - CEO Publication G 90-4 (166). - 37 pages
141. Weibler J., Wunderer R. Culture and Leadership Across the World – The Globe Book of in-Depth Studies of 25 Societies, Mahwah (New Jersey; London), 2007
142. World Bank. 2014. Doing Business 2015: Going Beyond Efficiency. Washington, DC: World Bank. DOI: 10.1596/978-1-4648-0351-2
143. Yu T., Wu N. A Review of Theories on Transnational Transfer of HR Practice within Multinationals // *International Journal of Business and Management*. - Vol. 4. - № 5. - May 2009. - Pp. 121-127
144. Zavyalova E., Ardichvili A., Kosheleva S. Human resource management and development practices in indigenous Russian companies and foreign MNCs: a comparative analysis. *Int. J. Human Resources Development and Management*, V.2.3.4, 179-193.
145. Zhao W. Institutional Compatibility and High-Commitment HR practices in an Emerging Economy: A Study of Multinational Corporation Affiliates in China. 2009. This paper will be presented at the 2009 American Sociological Association Annual Meeting
146. Zhu J. Research Design on transferring HRM practices within Chinese MNCs. 2011.

Приложение 1. Перечень изученных российских ИТ-компаний, имеющих опыт выхода на зарубежные рынки на 01.11.2014 г.

В число российских ИТ-дистрибуторов входят следующие компании	
1	Marvel (www.marvel.ru)
2	MERLION (www.merlion.ru)
3	OCS(www.ocs.ru)
4	Pronet (www.pronetgroup.ru)
Крупнейшими игроками Третьей платформы в России являются	
5	«Яндекс»(www.yandex.ru)
6	Mail.ru (www.mail.ru)
Крупнейшие российские производители ИТ-оборудования	
7	«Т-Платформы» (www.t-platforms.ru)
8	ETegro Technologies (www.etegro.ru)
Производители потребительской электроники	
9	3Q (www.3-q.ru)
10	Digma (www.digma.ru)
11	DNS(www.dns-shop.ru)
12	Explay (www.explay.ru)
13	Fly(www.fly-phone.ru)
14	iconBIT (www.iconbit.ru)
15	Prology (www.prology.ru)
17	SUPRA(www.supra.ru)
19	Wexler (www.wexler.ru)
Российские разработчики пакетного ПО	
20	«1С» (www.1c.ru)
21	«Аладдин»(www.aladdin-rd.ru)

22	«АСКОН»(www.ascon.ru)
23	«Галактика» (www.galaktika.ru)
24	«Диасофт» (www.diasoft.ru)
25	«Доктор Веб» (www.drweb.com)
26	«ИнтерТраст» (www.intertrust.ru)
27	«Лаборатория Касперского» (www.kaspersky.ru)
28	«Логика бизнеса» (www.ecm.blogic20.ru)
29	«Монолит-Инфо» (www.monolit.com/ru)
30	«ПАРУС» (www.parus.ru)
31	«Прогноз»(www.prognoz.ru)
32	«Топ Системы» (www.tflex.ru)
33	«ЦРТ»(www.speechpro.ru)
34	«ЦФТ»(www.cft.ru)
35	«ЭОС»(www.eos.ru)
36	АВВУУ(www.abbyy.ru)
37	Acronis (www.acronis.com/ru-ru)
38	Cognitive Technologies (www.cognitive.ru)
39	DocsVision(www.docsvision.com)
40	ELMA(www.elma-bpm.ru)
41	InfoWatch(www.infowatch.ru)
42	Parallels (www.parallels.com/ru)
43	Positive Technologies (www.ptsecurity.ru)
44	PROMT (www.promt.ru)
45	Terrasoft(www.terrasoft.ru)
Российские разработчики заказного ПО	
46	«Аплана» (www.aplana.ru)
47	«АСКОН» (www.ascon.ru)
48	«АТАПИ Софтвер» (www.atapy.ru)

49	«ИСС Арт» (www.issart.com/ru)
50	«Ланит-Терком» (www.lanit-tercom.ru)
51	«Новео»(www.noveogroup.com/ru)
52	«Рексофт» (www.reksoft.com/ru)
53	«СимбирСофт» (www.simbirsoft.com/ruru)
54	«Энтерра» (www.enterra.ru)
55	Artezio (www.artezio.ru)
56	Intelligence-Soft (www.intsoft.spb.ru)
57	Luxoft (www.luxoft.ru)
58	MERA (www.mera.ru)
59	Murano Software (www.muranosoft.ru)
60	Softage (www.softage.ru)
61	SPIRIT (www.spiritdsp.ru)
Российские поставщики ИТ-услуг	
62	«АйТи» (www.it.ru)
63	«АМТ-ГРУП» (www.amt.ru)
64	«Армада» (www.armd.ru)
65	«АСКОН» (www.ascon.ru)
66	«Астерос» (www.asteros.ru)
67	«Борлас» (www.borlas.ru)
68	«Галактика» (www.galaktika.ru)
69	«Диасофт» (www.diasoft.ru)
70	«ИнтерТраст» (www.intertrust.ru)
71	«Информзащита» (www.infosec.ru)
72	«ИнфосистемыДжет» (www.jet.msk.su)
73	«ЛАНИТ» (www.lanit.ru)

74	«Монолит-Инфо» (www.monolit.com)
75	«Открытые Технологии» (www.ot.ru)
76	«ОТР» (www.otr.ru)
77	«Парма-Телеком» (www.parma-telecom.ru)
78	«Корпорация ПАРУС» (www.parus.com)
79	«Прогноз» (www.prognoz.ru)
80	«Специалист» (www.specialist.ru)
81	«СтинсКоман»(www.stinscoman.com)
82	«Т-Платформы» (www.t-platforms.ru)
83	«Техносерв»(www.technoserv.com)
84	«ЦФТ» (www.cft.ru)
85	«Энвижн Груп» (www.nvg.ru)
86	«Эр-Стайл» (www.r-style.com)
87	AT Consulting (www.at-consulting.ru)
88	Cognitive Technologies (www.cognitive.ru)
89	СТІ (www.cti.ru)
90	EnergyConsulting(www.ec-group.ru)
91	IBS(www.ibs.ru)
92	ITG (www.itgrp.ru)
93	LETA Group (www.letagroup.ru)
94	NAUMEN (www.naumen.ru)
95	Positive Technologies (www.ptsecurity.ru)
96	Softline (www.softline.ru)

Приложение 2. Значимые факторы исследования

КУЛЬТУРНЫЕ	1	Совпадение в языке
	2	Индивидуализм – Коллективизм
	3	Гуманистическая ориентация
	4	Ориентация на достижения
	5	Ориентация на будущее
	6	Настойчивость в достижении целей
	7	Равенство полов
	8	Совпадение в диаспоре
	9	Дистанция власти
	10	Коллективизм
	11	Мужественность – женственность
	12	Дистанция власти
	13	Долгосрочность ориентации
АДМИНИСТРАТИВНЫЕ	14	Единый торговый блок
	15	Уровень налогообложения
	16	Уровень бюрократизированности
	17	Использование ИТ-технологий
	18	Различия в коррупции
	19	Различия в политической стабильности
	20	Эффективность рынка труда
	21	Индекс легкости открытия бизнеса
	22	Бизнес и инновационная среда
	23	Индекс сетевой готовности
	24	Процедура банкротства
	25	Регистрация прав собственности на недвижимость
	26	Обеспечение выполнения условий контракта

	27	Влияние ИТ технологий
	28	Индекс сетевой доступности
	29	Политическая и правовая среда
	30	Этическое поведение организаций
	31	Регулирование рынка труда
	32	Внешняя среда
	33	Общие колониальные связи
ГЕОГРАФИЧЕСКИЕ	34	Общая граница
	35	Расстояние между столицами
	36	Совпадение в часовых поясах
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ	37	Получение кредитных средств
	38	Индекс человеческого развития
	39	Внешнеторговый оборот
	40	ВВП
	41	Темпы роста ВВП
	42	Объем импорта в отрасли
	43	Объем ИТ отрасли