

## РЕШЕНИЕ РЕПАТРИАНТОВ О ВОЗВРАЩЕНИИ В РОССИЮ: ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ФАКТОРЫ

**М. В. ШАГАЛКИНА, В. В. ТЕЛОВ, М. О. ЛАТУХА, А. Ю. ПАНИБРАТОВ**

*Институт «Высшая школа менеджмента»,  
Санкт-Петербургский государственный университет, Россия*

В статье изучаются факторы, определяющие решение репатриантов о возвращении в Россию. Репатрианты из развитых стран обладают высоким уровнем человеческого и социального капитала, что позволяет им вносить вклад в результаты деятельности компаний в развивающихся странах. Кроме того, приток репатриантов в развивающиеся страны рассматривается учеными как средство для решения проблемы утечки умов. Россия испытывает проблему утечки умов, поскольку отток высококвалифицированных специалистов превышает их приток в страну. Однако исследований, изучающих репатриантов в российском контексте, недостаточно. Анализ выборки из 90 репатриантов из развитых стран, работающих в России, показал, что возможности карьерного роста и ожидание высокой заработной платы, а также семейные причины имеют наибольшее влияние на решение репатриантов о возвращении в страну. Практики управления талантливыми сотрудниками, направленные на их привлечение, развитие и удержание, оказались значимыми для решения репатриантов о трудоустройстве в российскую компанию. При этом по возвращении репатрианты испытывают затруднения в поиске подходящей работы и адекватной их опыту и знаниям заработной платы. Таким образом, компании в России не в полной мере оценивают знания и опыт, которыми обладают репатрианты, и то, какой вклад в развитие компании они могут внести. Результаты исследования имеют как теоретическую, так и практическую значимость для формирования политик и практик в области миграции на уровне страны и организаций.

*Ключевые слова:* репатриант, утечка умов, циркуляция умов, человеческий капитал, социальный капитал, управление талантливыми сотрудниками, миграционная политика, Россия.

*JEL:* F22, J24, J61, J62, O15.

Адрес организации: Институт «Высшая школа менеджмента», Санкт-Петербургский государственный университет, Волховский пер., д. 3, Санкт-Петербург, 199004, Россия.

© М. В. Шагалкина, В. В. Телов, М. О. Латуха, А. Ю. Панибратов, 2021

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2021.104>

В исследованиях миграции и утечки умов подчеркивается, что эмиграция высококвалифицированных специалистов из развивающихся стран выступает скорее позитивным, чем негативным, явлением [Юревич, Еркина, Цапенко, 2020; Han et al., 2019]. Это связано с тем, что эмигрировавшие граждане со временем возвращаются обратно в страны своего происхождения, где они могут устроиться на работу в местных компаниях или стать предпринимателями [Юревич, Еркина, Цапенко, 2020; Filatotchev et al., 2011; Hu, Li, Jin, 2019]. По возвращении на родину эти индивиды обретают статус репатрианта (a returnee).

Поток репатриантов в страну рассматривается учеными как способ решения проблемы утечки умов [Иванова, 2017; Saxenian, 2006]. Это актуально для стран с развивающимися рынками, в частности России, поскольку известно, что значительное количество российских талантов с высоким уровнем человеческого капитала мигрируют в развитые страны для дальнейшего развития карьеры [Рязанцев, Письменная, 2013; Юревич, Еркина, Цапенко, 2020]. Особое внимание в исследованиях в области международного бизнеса привлекают репатрианты из развитых стран, которые обладают высоким уровнем человеческого и социального капитала, приобретенным в результате получения международного опыта [Chen, Tan, Jean, 2016; Dai, Liu, 2009; Filatotchev et al., 2009]. Благодаря этому репатрианты положительно влияют на инновационные возможности, производительность и конкурентные преимущества компаний в странах своего происхождения [Filatotchev et al., 2009; Han et al., 2019; Tzeng, 2018]. Поэтому привлечение в страну репатриантов может рассматриваться компаниями из развивающихся стран как способ приобретения ими знаний, которые являются ценным ресурсом, определяющим успех компаний как на местном, так и на глобальном уровнях [Chen, Tan, Jean, 2016; Filatotchev et al., 2009; Fu, Hou, Sanfilippo, 2017; Panibratov, Rysakova, 2020].

Значительное количество россиян с высоким образованием мигрируют в развитые страны, причем их отток в разы превышает приток иностранных талантов в Россию [Кириченко, 2008; Масленников, Линников, Масленников, 2018; Росстат, 2019]. По данным статистики Организации Объединенных Наций (ООН), 10,5 млн российских мигрантов проживают за рубежом, при этом более 2,5 млн из них — в развитых странах<sup>1</sup>, которые являются лидерами в области науки и технологий. С каждым годом количество эмигрировавших из России высококвалифицированных специалистов увеличивается [Росстат, 2019]. Данная информация свидетельствует о том, что у России есть большой пул потенциальных высококвалифицированных репатриантов, которые могут внести вклад в аккумуляцию человеческого капитала, экономическое, технологическое и социальное развитие родной страны и обратить утечку умов в циркуляцию умов [Иванова, 2017; Юревич, Еркина, Цапенко, 2020; Kenney, Breznitz, Murphree, 2013]. Однако в российской литературе в сфере экономики и менеджмента крайне мало внимания уделяется проблеме репатриантов — важности и необходимости таких работников для экономики страны, способам их привлечения, интеграции, удержания и управления [Иванова, 2017]. Именно это определяет актуальность данного исследования.

Цель статьи — изучение организационных практик, определяющих решение репатриантов о возвращении в Россию, и сложностей их адаптации. В частности, в работе рассматривается роль практик управления талантами в привлечении, удержании и адаптации репатриантов в России. Для достижения указанной цели рассматриваются три исследовательских вопроса, на которые даются развернутые ответы. На основании результатов эмпирического анализа сформулированы выводы и предложения для

<sup>1</sup> United Nations. International migrant stock 2019. [Electronic resource]. <https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/data/estimates2/estimates19.asp> (accessed: 30.01.2021).

бизнеса и правительства по привлечению репатриантов в Россию и их интеграции в экономическую деятельность.

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе обсуждаются теоретические аспекты возвратной миграции, представлены характеристика репатриантов, их роль в создании конкурентных преимуществ компаний. Во втором — рассматриваются факторы на уровне страны и бизнеса, влияющие на решение мигрантов о возвращении в страны их происхождения. В третьем — описываются дизайн исследования и характеристика выборки. В четвертом разделе продемонстрированы результаты эмпирического исследования и их обсуждение. В заключение приведены основные выводы о факторах, влияющих на решение мигрантов о возвращении в Россию, и сложностях, с которыми они при этом сталкиваются, практические предложения по привлечению и интеграции репатриантов, а также обсуждение теоретического вклада данной работы и направления для будущих исследований.

## 1. РЕПАТРИАНТЫ И ИХ РОЛЬ В СОЗДАНИИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОМПАНИЙ

Репатрианты — это специалисты, которые провели значительное время за границей (обычно более 12–24 месяцев) с целью работы или обучения, а затем вернулись на родину.

Изучению влияния репатриантов из развитых стран на успех организаций в странах с развивающимися рынками уделяется большое внимание в исследованиях по международному бизнесу [Chen, Tan, Jean, 2016; Li, 2020]. Такой интерес обусловлен человеческим капиталом — знаниями, навыками и опытом, которые репатрианты обретают в процессе их нахождения и работы или обучения в развитых странах.

Проживание за рубежом дает возможность изучить зарубежные рынки, технологии и методы управления, новую культуру и язык

[Filatotchev et al., 2009; Han et al., 2019; Li, 2020; Roberts, Beamish, 2017; Tzeng, 2018]. Помимо этого, зарубежный опыт позволяет увеличить уровень социального капитала, т. е. наладить сеть деловых взаимоотношений с коллегами и бизнес-партнерами в других странах [Collings, 2014; Dai, Liu, 2009; Nahapiet, Ghoshal, 1998]. Особенно ценны знания, полученные в процессе работы в развитых странах, поскольку именно они являются лидерами в области технологий, инноваций и организационного управления и более успешны и конкурентоспособны, чем организации из развивающихся стран [Liu et al., 2010]. В связи с этим репатрианты из развитых стран обладают более высоким уровнем как человеческого, так и социального капитала по сравнению с местными специалистами [Filatotchev et al., 2009; Han et al., 2019]. В свою очередь, оба вида капитала положительно взаимосвязаны с производительностью, инновационностью и конкурентными преимуществами организации [Collings, 2014; Dai, Liu, 2009; Nahapiet, 2011].

Репатрианты представляют собой стратегический источник знаний и инноваций для компаний из развивающихся стран, стремящихся к экономическому росту и глобальной конкурентоспособности [Chen, Tan, Jean, 2016; Fu, Hou, Sanfilippo, 2017; Nahapiet, Ghoshal, 1998]. Поэтому привлечение и наем репатриантов из развитых стран рассматривается как способ приобретения качественных знаний и навыков и обучения для организаций в развивающихся странах [Chen, Tan, Jean, 2016; Liu et al., 2010]. Большинство квалифицированных репатриантов прибывают из стран Европы, Северной Америки, а также Австралии [Han et al., 2019; UNESCO, 2006].

Российских исследований по теме репатриантов и возвратной миграции недостаточно, данная проблематика практически не раскрыта в контексте России. Существующие работы отмечают потенциальную возможность решения вопроса утечки умов с помощью возвратной миграции, которая позволяет выдвинуть проблему циркуляции

умов [Иванова, 2017; Юревич, Еркина, Цапенко, 2020]. Исследований, в которых феномен возвратной миграции и репатриантов в российском контексте подробно рассматривается с точки зрения определяющих факторов и причин возвращения, инструментов по привлечению и интеграции репатриантов на уровне страны и бизнеса, крайне мало [Иванова, 2017]. Исключение составляет работа [Иванова, 2017], которая фокусируется на изучении возвратной миграции и возвратных мигрантов, т. е. репатриантов в России, — их мотивах для изначальной эмиграции из страны, возвращения назад, а также проблемах и дальнейших планах.

Миграционная политика России не совершенна и не удовлетворяет потребности страны в человеческом капитале, необходимом для экономического развития [Иванова, 2017]. В России создана Концепция государственной миграционной политики на период до 2025 г.<sup>2</sup>, которая предусматривает работу и создание инструментов в области привлечения в страну российских граждан — высококвалифицированных специалистов, предпринимателей, инвесторов, проживающих за границей. Однако если изучить результаты работы программы по оказанию содействия добровольному переселению соотечественников, проживающих за рубежом, за несколько лет, то можно увидеть, что основными ее участниками являются российские мигранты из стран СНГ<sup>3</sup>. В резуль-

тате большая часть российских эмигрантов, находящихся за границей, не ощущают поддержки и востребованности со стороны России и потому не рассматривают вопрос о возвращении в страну.

Примером успешного привлечения и интеграции репатриантов на уровне страны является Китай [Kenney, Breznitz, Murphree, 2013; Li, 2020]. Работа с репатриантами — одна из важных задач китайского правительства, которое путем применения иммиграционных программ способно привлекать обратно большое количество высококвалифицированных специалистов, которые получили образование и/или опыт работы в развитых странах [Li, 2020; Xiang, 2016]. Данные программы показали свою эффективность, и приток репатриантов с высоким уровнем человеческого капитала положительно влияет на экономический рост Китая [Kenney, Breznitz, Murphree, 2013; Li, 2020].

Итак, репатрианты являются ценным ресурсом, необходимым для экономического развития стран с растущими рынками и для России в частности. Для того чтобы понять, как привлечь, интегрировать и удержать репатриантов, необходимо изучить, какие факторы на уровне страны и бизнеса определяют их решение вернуться в нее обратно, а также с какими сложностями адаптации они сталкиваются по возвращении.

## 2. РЕШЕНИЕ МИГРАНТОВ О ВОЗВРАЩЕНИИ В СТРАНЫ ИХ ПРОИСХОЖДЕНИЯ

### 2.1. Страновые факторы, влияющие на решение мигрантов о возвращении в страны их происхождения

Авторы исследований в области миграции, изучая факторы, влияющие на миграционные намерения и решения, чаще всего

<sup>2</sup> Указ Президента Российской Федерации от 31.10.2018 № 622 «О Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2019–2025 гг.». [Электронный ресурс]. <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201810310046?index=4&rangeSize=1> (дата обращения: 30.01.2021).

<sup>3</sup> Министерство внутренних дел Российской Федерации. Государственная программа по оказанию содействия добровольному переселению в Российскую Федерацию соотечественников, проживающих за рубежом. Мониторинг Государственной программы. [Электронный ресурс]. [https://xn--b1aew.xn--plai/mvd/structure1/Glavnie\\_upravlenija/guvm/compatriots/monitoring](https://xn--b1aew.xn--plai/mvd/structure1/Glavnie_upravlenija/guvm/compatriots/monitoring) (дата обращения: 30.01.2021).

классифицируют их на выталкивающие и притягивающие (push and pull) [Toren, 1976]. В настоящей статье изучаются факторы, повлиявшие на решение мигрантов вернуться в страну происхождения. Выталкивающие факторы определяют решение мигрантов покинуть страну их зарубежного пребывания, а притягивающие — вернуться в страну происхождения [Gruenhagen, 2019].

Обычно приток репатриантов в страну наблюдается, когда в ней происходят позитивные изменения в экономических, социальных и политических условиях [Kenney, Breznitz, Murphree, 2013]. В частности, перспективы карьерного роста, предпринимательские возможности, а также высокая заработная плата как характеристики уровня бизнеса в стране происхождения являются одним из наиболее часто обсуждаемых в литературе притягивающих факторов репатриации [Gruenhagen, 2019; Kenney, Breznitz, Murphree, 2013; Tung, Lazarova, 2006]. Все это дает потенциальным репатриантам понимание того, что их человеческий и социальный капитал, приобретенный за границей, востребован на родине. Доступ к технологиям и финансированию бизнеса и исследований для высококвалифицированных репатриантов, более высокий уровень жизни, а также желание внести вклад в экономическое развитие родной страны являются притягивающими факторами [Gruenhagen, 2019; Kautto, 2019; Tung, Lazarova, 2006; Wong, 2014]. Не менее важными являются личные причины, такие как наличие семьи и друзей, а также эмоциональная связь, чувство комфорта и интегрированность в стране происхождения [Gruenhagen, 2019; Tung, Lazarova, 2006]. По отдельности или в комбинации перечисленные факторы приводят к тому, что страна происхождения мигрантов становится для них более привлекательной, чем страна зарубежного пребывания, и поэтому они решают вернуться обратно.

Вместе с тем мигранты могут испытывать влияние факторов, выталкивающих

их из страны зарубежного пребывания, к которым относят: неблагоприятные условия, отсутствие чувства комфорта и интегрированности в местную среду, сложности адаптации и нехватка или отсутствие социальных контактов [Gruenhagen, 2019; Wong, 2014]. Кроме того, трудности с поиском подходящей работы для себя и/или для членов семьи, проблемы с документами (визой, разрешением на работу и т. д.) могут мотивировать мигрантов вернуться в свои страны [Gruenhagen, 2019; Wong, 2014].

*Исследовательский вопрос 1.* Какие факторы влияют на решение репатриантов о возвращении в Россию?

## **2.2. Организационные факторы, стимулирующие привлечение и удержание репатриантов**

Поскольку репатрианты обладают высоким уровнем человеческого и социального капитала, то их можно определить как таланты [Gallardo-Gallardo, Dries, González-Cruz, 2013; Meyers et al., 2019]. В связи с этим практики управления талантливыми сотрудниками, разрабатываемые и применяемые в компаниях, могут быть дополнительным фактором в привлечении и удержании репатриантов в развивающихся странах.

Система управления талантливыми сотрудниками представляет собой группы практик, направленные на привлечение, развитие и удержание высококвалифицированных и высокопроизводительных сотрудников, а также на обеспечение их приверженности и вклада в организацию [Collings, Mellahi, 2009; Meyers et al., 2019]. Такие практики в организациях способны положительно влиять на мотивацию талантов, удовлетворенность работой и вовлеченность в рабочий процесс [Collings, Mellahi, 2009; De Boeck, Meyers, Dries, 2018; Gelens et al., 2014]. Более того, практики управления талантами снижают текучесть кадров [Björkman et al., 2013; Gelens et al., 2013].

Практики привлечения разных групп талантов, в том числе иностранных талантов и репатриантов, включают в себя мероприятия, которые улучшают репутацию организации, т. е. развивают сильный бренд работодателя [Schuler, Jackson, Tarique, 2011]. Сюда относятся практики по установлению конкурентной заработной платы, предоставлению интересной работы и сложных для выполнения задач, а также возможность развития карьеры на международном уровне [Schuler, Jackson, Tarique, 2011; Tarique, Schuler, 2010]. Отмечается, что для успешного привлечения талантов разных групп необходимо применять специально направленные на эти группы практики [Tarique, Schuler, 2010].

Практики развития талантов применяются для улучшения и квалификации талантливых сотрудников компаний и их способностей обрабатывать и применять знания и репутации компании как работодателя [Latukha, Veselova, 2019; Schuler, Jackson, Tarique, 2011]. В качестве данных практик могут выступать различные программы обучения, менторства, лидерства и повышения квалификации, организуемые как самой компанией, так и ее внешними партнерами [Thunnissen, 2016]. Удержание талантов в компании — одна из самых сложных задач в управлении талантами [Bonneton et al., 2019]. Поэтому важной задачей, стоящей перед компанией, является разработка таких практик и программ, которые позволяли бы снижать текучесть кадров и удерживать высококвалифицированных специалистов. Для ее реализации следует провести разработку программ по управлению разнообразием сотрудников, вознаграждению талантов и их вовлечению и мотивации, а также практик, обеспечивающих баланс между рабочей деятельностью и личной жизнью [Bonneton et al., 2019; Schuler, Jackson, Tarique, 2011].

Таким образом, практики управления талантами, направленные на привлечение, развитие и удержание репатриантов, сиг-

нализируют о том, что компании ценят их знания и опыт и готовы предоставлять возможности для развития карьеры и реализации потенциала. В свою очередь, это положительно влияет на удовлетворенность работой и вовлеченность и мотивацию сотрудников, в том числе и репатриантов, что помогает в задаче их удержания как в компании, так и в стране.

В научной литературе недостаточно данных и выводов о факторах и причинах возвращения российских репатриантов в их страны. В [Иванова, 2017] данный вопрос частично изучен, но представленный анализ является узконаправленным, поскольку среди возможных причин возвращения указаны только притягивающие факторы, которые характерны для России. При этом аспект выталкивающих факторов, присущих странам зарубежного пребывания репатриантов, затронут поверхностно. Кроме того, вклад организационных практик и мероприятий в привлечение репатриантов в российском контексте не рассматривается вообще. Вместе с тем для получения полной картины причин возвратной миграции необходимо изучить все возможные факторы и установить, какие из них наиболее influential (притягивающие или выталкивающие).

*Исследовательский вопрос 2.* Какие практики управления талантливыми сотрудниками оказывают влияние на положительное решение репатриантов о возвращении в Россию?

### 2.3. Адаптация репатриантов в странах их происхождения

Репатрианты провели некоторое время за границей в условиях, отличных от ситуации в их родной стране с точки зрения экономической, политической и социальной среды, поэтому их ценности и поведение могли подвергнуться изменению [Tung, Lazarova, 2006]. Возвращаясь в страны своего происхождения, они могут испытывать культурный шок, приводящий

к периоду реадaptации [Gruenhagen, 2019; Tung, Lazarova, 2006; Tzeng, 2018], когда возникают сложности в поиске подходящей работы [Иванова, 2017], и также проблемы с интеграцией на рабочем месте, общением и обменом знаниями с коллегами [Chen, Tan, Jean, 2016; Tzeng, 2018]. Период адаптации может зависеть от длительности нахождения репатрианта за границей, а также от разницы между институтами и культурой страны зарубежного пребывания и родной страны [Tung, Lazarova, 2006].

Проблемы, связанные с адаптацией репатриантов по возвращении, могут негативно сказываться на результатах их работы (продуктивности, креативности), что, как следствие, влияет на деятельность компании [Tzeng, 2018]. Из-за трудностей реадaptации репатрианты могут заново задуматься об эмиграции [Иванова, 2017; Tung, Lazarova, 2006]. Поэтому задачей организаций и органов власти стран с растущими рынками является разработка активных мер не только по привлечению репатриантов в страну, но и по их интеграции и вовлечению в экономическую деятельность для достижения полезного эффекта в виде экономического роста, усиления инновационности и конкурентных преимуществ компаний [Иванова, 2017; Li, 2020; Tzeng, 2018]. Для разработки таких мер необходимо понимать, с какими трудностями чаще всего сталкиваются репатрианты в своей стране.

*Исследовательский вопрос 3.* С какими трудностями сталкиваются репатрианты после возвращения в Россию?

### 3. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

#### 3.1. Дизайн исследования

Для ответа на *исследовательский вопрос 1* и выявления факторов, которые влияют

на решение высококвалифицированных специалистов о возвращении в Россию после работы или обучения в развитой стране, было проведено эмпирическое исследование. Для сбора данных использовалось анкетирование. Исследование проводилось в период с сентября 2019 по май 2020 г. Анкета состояла из 50 вопросов, разделенных на два блока. В первый блок были включены вопросы о демографическом профиле респондентов. Второй блок содержал вопросы, непосредственно касающиеся международного опыта работы и обучения респондентов, срока и места пребывания за рубежом, факторов возвращения в свою страну влияния их международного опыта на трудоустройство. Для данного исследования применена русскоязычная версия опросника.

#### 3.2. Выборка

Респондентами исследования выступили репатрианты из развитых стран, а также Китая и Бразилии, которые на момент анкетирования работали в компаниях, оперирующих в России. Анкета распространялась в электронном виде через социальные сети в специализированных группах и по электронной почте с применением базы данных Центра карьер ВШМ СПбГУ. При формировании выборки использовался метод снежного кома. В результате анкеты были направлены 200 репатриантам, из которых 90 ответили на все вопросы анкеты и их данные могли быть задействованы для количественного анализа. Таким образом, итоговая выборка ( $N$ ) составила 90 респондентов из городов России — Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Нижний Новгород, Великий Новгород, Казань, Тольятти и Калининград.

Профиль респондентов представлен в табл. 1. Как видно, 50% респондентов — мужчины, 40% — женщины. Большинство респондентов (91,6%) — молодежь в возрасте до 34 лет. Это частично может объ-

Таблица 1

## Профиль респондентов исследования, N=90

Характеристика	Доля от общего количества респондентов, %
<i>Пол</i>	
Мужчины	50,00
Женщины	50,00
<i>Возраст</i>	
21–35 лет	94,44
Старше 35 лет	5,56
<i>Образование</i>	
Степень бакалавра	43,33
Степень магистра/специалиста	55,56
Кандидат наук	1,11
<i>Уровень занимаемой должности</i>	
Специалист	55,56
Операционный менеджер	26,67
Руководитель среднего звена	11,11
Высшее руководство (топ-менеджер)	6,67
<i>Количество лет на занимаемой должности</i>	
Менее 1 года	53,33
1–3 года	36,67
4–6 лет	7,78
Более 6 лет	2,22
<i>Общий опыт работы в России</i>	
Менее 1 года	10,00
1–2 года	51,11
3–5 лет	28,89
6–10 лет	8,89
10 лет	1,11

ясняться высокой активностью молодежи в социальных сетях и их большей готовностью участвовать в разного рода исследованиях по сравнению с индивидами старшего поколения. Помимо этого, причиной преобладания молодежи в выборке является природа базы данных Центра карьер ВШМ СПбГУ, которая содержит сведения о трудоустройстве выпускников школы.

Среди респондентов 55,8% занимают должность специалиста, 26,3% — операционного менеджера, 10,5% — руководителя среднего звена, 7,4% — топ-менеджера. Все респонденты в выборке имеют высшее образование, наличие которого являлось критерием отбора для исследования.

Характеристика международного опыта репатриантов представлена в табл. 2. Что касается периода времени, которое респон-



Таблица 2

## Международный опыт репатриантов, N=90

Характеристика	Доля от общего количества респондентов, %
<i>Регион зарубежной стажировки/обучения</i>	
Северная Америка	26,32
Европа	60,00
Латинская Америка	2,11
Азиатско-Тихоокеанский регион	11,58
<i>Период времени, проведенный за рубежом</i>	
4–6 месяцев	66,67
7–12 месяцев	23,33
Более 1 года	10,00
<i>Период адаптации по возвращении в свою страну</i>	
Менее 2 месяцев	66,67
2–6 месяцев	21,11
7–12 месяцев	7,78
Более 1 года	4,44

денты провели за границей с целью работы и/или обучения, то большая часть респондентов отметили срок от 4 до 6 месяцев (63,16%). Репатрианты с международным опытом от 7 до 12 месяцев составляют 23,16%, а те, кто имеет опыт работы и/или обучения за рубежом более 1 года, — 13,68% выборки. Более половины респондентов (60%) указали, что работали или учились в странах Европы, а именно: в Германии, Франции, Великобритании, Италии, Австрии, Финляндии и Швейцарии. Кроме того, 26,3% репатриантов — из стран Северной Америки (США и Канада), 11,6% — Азиатско-Тихоокеанского региона (Китай, Япония, Южная Корея, Индонезия) и 2,1% — Латинской Америки (Бразилия и Чили). В последнее время Китай также является одним из лидеров в области науки и технологий, чем и оправдано его включение в выборку, наряду с развитыми странами.

Как видно, выборка исследования разнообразна с точки зрения пола, стран международного опыта, занимаемой должности и периода, проведенного за границей.

## 4. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для ответа на исследовательские вопросы был проведен анализ дескриптивной статистики с помощью статистического пакета Stata 14.

### 4.1. Факторы, определяющие решение репатриантов о возвращении в Россию

По результатам обзора литературы были выявлены наиболее часто обсуждаемые факторы, которые определяют решение репатриантов о возвращении в страну своего происхождения. Всего обнаружено 18 факторов, которые и были включены в состав анкеты данного исследования. Респондентам необходимо было оценить значение этих факторов для их решения вернуться в Россию по шкале Ликерта от 1 до 7: 1 — «не имеет значения», 7 — «имеет большое значение». Результаты анализа представлены в табл. 3.

Таблица 3

## Решение репатриантов о возвращении в Россию: описательная статистика факторов, N=90

Фактор	Среднее значение	Медиана	Стандартное отклонение
<i>Притягивающий (Россия)</i>	4,04*	4,2*	1,05*
Возможности карьерного роста	5,24	6,00	1,53
Более высокая отдача от инвестиций в развитие человеческого капитала в местных организациях	4,60	5,00	1,85
Желание внести вклад в развитие страны	4,28	6,00	1,53
Сильная привязанность к стране	4,19	4,00	1,79
Привлекательность страны (доступность технологий, финансирование исследований, развитая инфраструктура)	4,09	5,00	1,71
Улучшенная экономическая и политическая стабильность в стране	3,81	4,00	1,93
Легкость социальной интеграции в стране	3,81	4,00	1,78
Предпринимательские возможности	3,50	3,00	1,93
Политики и практики страны, направленные на привлечение эмигрировавших граждан	2,67	2,50	1,52
<i>Выталкивающий (страна зарубежного пребывания)</i>	3,01*	3,07*	1,08*
Невозможность найти работу, соответствующую имеющейся экспертизе (опыту и образованию)	4,07	4,00	2,06
Невозможность реализовать потенциал и применить свои знания за рубежом	3,40	3,00	1,87
Культурные особенности страны пребывания, которые сложно принять	3,08	3,00	1,66
Бюрократические проблемы (оформление визы, разрешения на работу и т. п.)	3,07	3,00	1,86
Неудовлетворенность работой, доступной в стране пребывания	2,79	3,00	1,43
Чувство отчужденности, предвзятости и дискриминации	2,41	2,00	1,48
Низкий уровень качества жизни	2,23	2,00	1,44
<i>Семейный</i>	4,27*	4,00*	1,66*

Примечание: \* среднее значение по группе факторов.

Как отмечалось, факторы, определяющие решение эмигрировавших индивидов вернуться в страну происхождения (в рассматриваемом случае — в Россию), могут быть разделены на притягивающие в нее и выталкивающие из страны пребывания. Поскольку вопрос о семейных причинах возвращения в Россию включает в себя аспекты притягивающих (необходимость

нахождения рядом с членами семьи, которые живут в России, карьерные возможности супруга(-и) в своей стране) и выталкивающих (сложности в трудоустройстве супруга(-и) в стране пребывания) факторов, то статистика по данному вопросу приведена отдельно.

Результаты анализа свидетельствуют о том, что на решение эмигрировавших рос-

сийских специалистов/студентов вернуться в Россию в наибольшей степени влияют притягивающие факторы, характерные для страны, и семейные причины (средние значения — 4,04 и 4,27 соответственно). Семейные факторы часто отмечаются в литературе как одни из наиболее влиятельных для миграционных намерений и решений индивидов [Иванова, 2017; Шагалкина и др., 2019; Tung, Lazarova, 2006]. Результаты данного исследования также показывают, что этот фактор также важен для решений о репатриации в Россию.

Что касается притягивающих факторов, характерных для России, то возможности карьерного роста в стране (среднее значение — 5,24) и высокая отдача от инвестиций в развитие человеческого капитала в форме высокой заработной платы в местных компаниях (средняя оценка — 4,60) по возвращении имеют наибольшую значимость для респондентов. При этом наиболее релевантным выталкивающим фактором является невозможность найти работу с должностью и заработной платой, соответствующими опыту и образованию (среднее значение — 4,07), что может быть связано с высокой конкуренцией между специалистами в развитых странах за достойную высокооплачиваемую работу [Schuler, Jackson, Tarique, 2011].

Данный факт свидетельствует о том, что репатрианты ожидают от российских компаний высокой оценки знаний и международного опыта работы и/или обучения, полученными в стране пребывания. Поэтому, испытывая сложности с трудоустройством за рубежом, они рассматривают вопрос о возвращении в Россию. Кроме того, репатрианты из выборки отмечают привлекательность России из-за доступности технологий, финансирования исследований и инфраструктуры в интересующих их отраслях (среднее значение — 4,09). Полученный результат подтверждает предположение и результаты предыдущих исследований о приоритетной важности экономических и карьерных факторов при принятии решений о миграции и репатриации [Иванова, 2017;

Kenney, Breznitz, Murphree, 2013; Tung, Lazarova, 2006].

Относительно высокую оценку (среднее значение — 4,28) получило желание респондентов внести вклад в экономическое развитие России, а также их сильная привязанность к стране происхождения (среднее значение — 4,19). Это связано с чувством патриотизма, которое обсуждается в исследованиях как важное при формировании намерений и решений о миграции [Qari, Konrad, Geys, 2012]. Политики и практики, направленные на привлечение эмигрировавших граждан в Россию, показали наиболее низкую значимость для респондентов (среднее значение — 2,67). Данный результат может свидетельствовать о том, что в России государственные органы недостаточно внимания уделяют разработке эффективных иммиграционных программ, которые призваны способствовать привлечению высококвалифицированных граждан, эмигрировавших ранее. Кроме того, можно вести речь о недостаточном информировании о существующих программах, преимуществах возвращения в свою страну после прохождения обучения или трудоустройства за границей, в том числе в развитых странах.

Ориентиром для разработки таких политик и программ может служить пример Китая, который активно работает с эмигрировавшими для обучения или работы гражданами для привлечения их обратно. Китайское правительство предлагает значительные преимущества репатриантам в области предпринимательства и трудоустройства, которые включают предоставление возможностей карьерного роста, высоких конкурентоспособных заработных плат на уровне развитых стран, создание научных и бизнес-парков [Li, 2020; Tharenou, Seet, 2014; Xiang, 2016]. Такое внимание репатриантам со стороны Китая оправдано ввиду высокого уровня человеческого капитала, уникальных передовых знаний в области технологий, бизнеса и управления, которые вносят вклад в развитие и экономический рост страны [Li, 2020; Tharenou, Seet, 2014].

Выталкивающие факторы, характерные для стран зарубежного пребывания, играют меньшую роль (среднее значение — 3,01). Это может быть объяснено тем, что большая часть респондентов работали и/или учились в развитых странах (за исключением репатриантов из Латинской Америки и Китая). Страны, в которых респонденты получали международный опыт (США, Канада, Китай, Япония, Германия, Франция, Великобритания и т.д.), считаются одними из лучших и популярных направлений для иммиграции, поскольку предлагают высококвалифицированным специалистам возможности для трудоустройства, карьерного роста, высокий заработок и уровень жизни [Schuler, Jackson, Tarique, 2011]. Кроме того, перечисленные страны уделяют особое внимание концепциям разнообразия и инклюзивности на рабочем месте для того, чтобы свести межкультурные конфликты, дискриминацию и сложности адаптации к минимуму. Именно поэтому факторы, связанные с оплатой труда, невозможностью найти работу, бюрократическими проблемами, межкультурными проблемами и низким уровнем жизни, получили низкие оценки от респондентов.

#### **4.2. Роль практик управления талантливыми сотрудниками в возвратной миграции**

Для того чтобы определить, какие практики на уровне организации, а именно — практики управления талантами, повлияли на решение репатриантов о возвращении в Россию и трудоустройстве в российской компании, респондентам было предложено оценить перечисленные варианты по шкале Ликерта от 1 до 7: 1 — «не имеет значения», 7 — «имеет большое значение». Результаты анализа приведены в табл. 4.

В результате анализа было выявлено, что среди практик привлечения талантов наиболее значимыми являются развитие сильного бренда работодателя в компании и предоставление комплексной работы с возможностью решения уникальных задач (средние значения — 5,38 и 5,11 соответ-

ственно) (табл. 4). Данный результат свидетельствует о том, что репатрианты ищут для трудоустройства достойных работодателей с хорошей репутацией, которые могут предоставить необходимые условия для реализации их потенциала и передовых знаний. Значимой является заработная плата (среднее значение — 4,38), которая должна быть конкурентоспособной и удовлетворять потребностям и квалификации репатриантов.

Практики развития талантов также оказались важны для репатриантов из данной выборки. Так, возможности карьерного роста в компаниях наиболее значим среди практик развития талантов (среднее значение — 5,31). Это соотносится с выводами о том, что репатрианты при возвращении в Россию ищут возможности для развития карьеры и достойного применения своих знаний и навыков, полученных в результате получения международного опыта. Поэтому компании в России, которые предоставляют указанные возможности репатриантам, смогут как привлечь, так и удержать их в стране. Доступ к программам обучения и развития также важен для репатриантов в компании (среднее значение — 4,49), поскольку они открывают возможности для повышения квалификации и дальнейшего развития карьеры, а также для адаптации на рабочем месте.

Практики удержания талантов тоже обнаружили свою значимость при решении репатриантов трудоустроиться в российской компании. Наиболее актуальные практики — предоставление автономии и самостоятельности репатриантам при принятии решений, стимулирование обмена знаниями между репатриантами и местными сотрудниками, а также вовлечение репатриантов в рабочий процесс (средние значения — 4,87, 4,77 и 4,59 соответственно). Данные практики подтверждают, что знания и опыт репатриантов ценны для компании и им могут доверить реализацию различных задач и обеспечить самостоятельность действий. Также важной практикой является предоставление безопасного рабочего места (среднее значение — 4,40).

Таблица 4

**Влияние практик управления талантами на решение репатриантов о трудоустройстве  
в российской компании: описательная статистика, N=90**

Фактор	Среднее значение	Медиана	Стандартное отклонение
<i>Привлечение талантов</i>	4,44*	4,6*	1,23*
У компании развит сильный бренд работодателя	5,38	6,00	1,76
Компания предоставляет репатриантам интересную работу с возможностью выполнять сложные уникальные задания	5,11	5,00	1,71
Зарботная плата репатриантов конкурентоспособна по сравнению с другими специалистами (нерепатриантами)	4,38	5,00	1,75
Компания может спрогнозировать краткосрочные и долгосрочные потребности репатриантов	4,00	4,00	1,86
Привлечение репатриантов является одним из приоритетов компании	3,32	3,00	1,83
<i>Развитие талантов</i>	4,44*	4,8*	1,48*
В компании предоставлены различные возможности для развития карьеры репатриантов	5,31	6,00	1,65
Компания обеспечивает репатриантам доступ к уникальным программам обучения и развития	4,49	5,00	2,00
Компания активно вовлекает репатриантов в научно-исследовательские разработки и другие инновационные мероприятия	4,28	5,00	1,73
Менеджмент компании заботится о репатриантах, поскольку воспринимает их как одно из конкурентных преимуществ	4,26	5,00	2,00
Репатрианты в компании обеспечены поддержкой наставников (менторов)	4,17	5,00	1,96
В компании имеется менторская программа для репатриантов-новичков	3,96	4,00	1,82
<i>Удержание репатриантов</i>	4,5*	4,4*	0,81*
Компания предоставляет достаточно автономии и самостоятельности репатриантам при принятии решений	4,87	5,00	1,68
Компания побуждает репатриантов делиться своими знаниями и идеями	4,77	5,00	1,80
Репатрианты в компании полностью вовлечены в рабочий процесс	4,59	5,00	1,73
Организация создает безопасное рабочее место для репатриантов	4,40	4,00	1,81
Удержание репатриантов является важной задачей для компании	3,88	4,00	1,92

Примечание: \* среднее значение по группе факторов.

Таким образом, организационные практики, направленные на управление талантливыми сотрудниками, играют важную роль в привлечении и удержании репатриантов в российских компаниях и, соответственно, в стране. Именно поэтому для стимулирования привлечения репатриантов и аккумуляции их человеческого и социального капитала стратегически важной задачей является разработка компаниями в России систем управления талантами. Поскольку практики управления талантливыми сотрудниками положительно влияют на результаты деятельности компаний, их инновационность и конкурентные преимущества [Latukha, Veselova, 2019; Schuler, Jackson, Tarique, 2011], то более активное их применение в компаниях России приведет к развитию бизнеса в целом и, как следствие, повысит привлекательность российского рынка для международных талантов и репатриантов.

### 4.3. Адаптация и трудоустройство репатриантов по возвращении в Россию

В литературе указывается, что репатрианты по возвращении в страны своего происхож-

дения могут испытывать сложности с интеграцией и реадaptацией в относительно новой для них среде, а также с трудоустройством. Поэтому в данном исследовании были проанализированы вызовы, с которыми сталкивались респонденты после возвращения в Россию.

Перечисленные в анкете вызовы (табл. 5) были выявлены в результате обзора литературы, они обсуждаются как наиболее часто встречающиеся проблемы при реадaptации репатриантов [Иванова, 2017; Li, 2020; Tung, Lazarova, 2006; Tzeng, 2018]. Как отмечалось, большинство репатриантов адаптировались по возвращении в Россию менее чем за шесть месяцев (87,78%). Далее респондентам было предложено оценить, насколько сильно перечисленные в анкете вызовы повлияли на их адаптацию в России по шкале Ликерта от 1 до 7: 1 — «не повлияли», 7 — «сильно повлияли».

Результаты анализа показывают, что репатрианты отмечают недостаточную оплату труда за свою квалификацию как наиболее влиятельный вызов (среднее значение — 4,16), с которым они столкнулись по возвращении в Россию. Действительно, имея опыт работы в иностранных компа-

Таблица 5

Вызовы, с которыми сталкивались репатрианты по возвращении в Россию: описательная статистика, N=90

Вызов	Среднее значение	Медиана	Стандартное отклонение
Недостаточная оплата труда за квалификацию	4,16	4,00	1,81
Отсутствие возможностей реализовать свой потенциал или получить новые навыки	3,76	4,00	1,84
Недостаточный уровень ответственности на занимаемой должности	3,68	4,00	1,70
Недостаток поддержки со стороны высшего руководства компании	3,21	3,00	1,86
Культурные различия между страной зарубежного пребывания и Россией	3,13	3,00	1,70
Строгое правительственное регулирование	3,12	3,00	2,00
Низкий уровень технологического развития	3,09	3,00	1,77
Токсичная рабочая среда	3,07	2,00	1,99

ниях с высокой заработной платой в развитых странах, репатрианты ожидают сохранения примерно того же уровня оплаты труда и в российских компаниях. Поскольку уровень заработной платы в России ниже, чем в развитых странах, то репатрианты могут быть не удовлетворены им. Среди других проблем — отсутствие возможностей развития, реализации и применения своего накопленного опыта (среднее значение — 3,76), а также недостаточный уровень ответственности на текущей должности (среднее значение — 3,68). Другие возможные трудности получили более низкие оценки, что говорит об их низкой релевантности для респондентов выборки.

Таким образом, компании в России не в полной мере оценивают знания, навыки и опыт, полученные репатриантами в результате их работы и/или обучения за границей, что было также подтверждено и в ходе предыдущих исследований (см., напр.: [Иванова, 2017]). Не исключено, что это обстоятельство может быть причиной того, что Россия не наблюдает притока репатриантов и таким образом не получает возможности восполнить потерю человеческого капитала в виде талантливых работников. Поэтому результаты данного исследования могут помочь компаниям и органам власти в разработке миграционной политики, направленной на привлечение и интеграцию репатриантов.

## ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Репатрианты из развитых стран выступают в качестве ценного источника человеческого и социального капитала для компаний из развивающихся стран, позволяющего решить проблему утечки умов [Юревич, Еркина, Цапенко, 2020; Filatotchev et al., 2009; Kenney, Breznitz, Murphree, 2013; Li, 2020]. Поэтому задача привлечения и удержания высококвалифицированных репатриантов в России является актуальной.

Неспособность местных компаний привлечь, интегрировать и удержать репатри-

антов путем предоставления им привлекательных условий работы влечет за собой формирование новых эмиграционных намерений, повторную эмиграцию и соответствующую потерю человеческого капитала [Иванова, 2017]. Поэтому целью данного исследования выступило изучение факторов, которые влияют на решение российских мигрантов, проживающих в развитых странах, о возвращении в нашу страну, а также тех сложностей, с которыми сталкиваются при этом репатрианты.

Что касается *исследовательского вопроса 1* о страновых факторах, влияющих на формирование решения о репатриации, то результаты эмпирического исследования подтверждают, что экономические и карьерные факторы являются наиболее важными при его принятии [Иванова, 2017; Kenney, Breznitz, Murphree, 2013; Tung, Lazarova, 2006]. Российские мигранты могут испытывать сложности с поиском подходящей работы в странах зарубежного пребывания частично из-за высокой концентрации талантов и конкуренции за работу в развитых странах, которые считаются центрами мировой науки и технологий [Schuler, Jackson, Tarique, 2011]. Кроме того, на решение о возвращении влияют ожидания мигрантов в области карьерного роста и отдачи от инвестиций в развитие их человеческого капитала в форме высокой заработной платы в компаниях России.

Политики и практики страны, направленные на привлечение репатриантов, не показали эффективности в российском контексте, поскольку респонденты отметили их низкую значимость для решения вопроса о возвращении в Россию. Это может свидетельствовать о низкой вовлеченности государства в деятельность в области миграции, несмотря на формальное существование государственной миграционной политики<sup>4</sup>, которая, судя по ее результатам, эффектив-

<sup>4</sup> Указ Президента Российской Федерации от 31.10.2018 № 622 «О Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2019–2025 годы». [Электронный ресурс]. <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/00012018>

на только в работе со странами, входящими в состав СНГ<sup>5</sup>.

В отношении *исследовательского вопроса 2* следует отметить, что практики управления талантливыми сотрудниками, направленные на репатриантов, оказались значимыми для их решения о возвращении в Россию и выборе компании для трудоустройства. Полученный результат свидетельствует о том, что российским компаниям следует обратить особое внимание на развитие систем управления талантами, поскольку они позволяют улучшать результаты деятельности и, как следствие, вносить вклад в развитие бизнеса в стране, привлекать и удерживать разные группы талантов, в том числе репатриантов.

По результатам рассмотрения *исследовательского вопроса 3* о проблемах адаптации репатриантов было выявлено, что по возвращении в Россию они отмечают неудовлетворенность заработной платой и ее несоответствие их квалификации, а также отсутствие возможностей развития, реализации и применения своего накопленного опыта в компаниях в России. В стране репатриантам уделяют недостаточное внимание и не ценят в полной мере их уникальные знания и опыт, полученные за рубежом, что было отмечено и в более ранних исследованиях [Иванова, 2017].

Это свидетельствует о низком уровне осведомленности российских компаний о возможностях, которые могут предоставить репатрианты для развития компаний. Кроме того, работодатели в России могут испытывать недоверие к опыту репатриантов, неуверенность в возможности их эффек-

тивного управления и интеграции в деятельность компании, а также устранения конфликтов между ними и местными сотрудниками [Иванова, 2017; Tzeng, 2018].

Результаты исследования имеют практическое значение как для компаний в России, так и для государственных органов власти.

Во-первых, в работе обращается внимание на ценность и необходимость привлечения репатриантов как источника знаний для местных компаний, которые стремятся к росту, инновационности и конкурентным преимуществам на местном и глобальном уровнях. Поскольку выборка состояла преимущественно из молодых людей в возрасте до 35 лет, то рекомендации исследования направлены на привлечение и удержание репатриантов, которые являются молодыми специалистами.

Во-вторых, при определении факторов, влияющих на решение репатриантов о возвращении в Россию, показано, какие конкретно действия и практики со стороны бизнеса и правительства могут быть полезны для привлечения репатриантов в страну. Бизнесу в России необходимо разрабатывать эффективные системы управления талантами, чтобы обеспечить репатриантам соответствующие их квалификации и опыту заработную плату, должность и возможности карьерного роста. При поиске сотрудников компаниям целесообразно обращать больше внимания на резюме кандидатов, которые указывают наличие зарубежного опыта проживания и работы в других странах, особенно в развитых. Это важно, поскольку в предыдущих исследованиях подчеркивалось, что часто репатрианты остаются незамеченными и им редко приходят предложения работы в российских компаниях [Иванова, 2017]. Для привлечения в Россию репатриантов — ученых из разных областей знания правительство может рассмотреть создание программ по предложению финансирования исследований и развитию научной инфраструктуры. Репатрианты-предприниматели, которые обладают уникальными знаниями и деловыми связями за рубежом, т. е. более склонны к интернационализации своих ком-

10310046?index=4&rangeSize=1 (дата обращения: 30.01.2021).

<sup>5</sup> Министерство внутренних дел Российской Федерации. Государственная программа по оказанию содействия добровольному переселению в Российскую Федерацию соотечественников, проживающих за рубежом. Мониторинг государственной программы. [Электронный ресурс]. [https://xn--b1aew.xn--p1ai/mvd/structure1/Glavnie\\_upravlenija/guvn/compatriots/monitoring](https://xn--b1aew.xn--p1ai/mvd/structure1/Glavnie_upravlenija/guvn/compatriots/monitoring) (дата обращения: 30.01.2021).



паний [Filatotchev et al., 2009; Li, 2020]. Поэтому их привлечение важно для выхода российского бизнеса на международный уровень.

Для привлечения таких предпринимателей с зарубежным опытом могут быть созданы программы по льготному финансированию и кредитованию их компаний. Не менее важно работать со студентами, которые уезжают за границу для обучения, и на примере Китая создавать стимулы и программы по их возвращению по окончании обучения и стажировки в развитых странах [Li, 2020; Xiang, 2016].

Результаты работы вносят вклад в развитие исследований, изучающих возвратную миграцию и репатриантов. Во-первых, данное исследование расширяет понимание причин возвращения российских мигрантов в Россию и вызовов, с которыми сталкиваются репатрианты. Это демонстрирует проблемы и причины, из-за которых в России не наблюдается притока репатриантов из развитых стран. Кроме того, обращается внимание российского научного сообщества на недостаточность изучения в российском

контексте темы репатриантов и вносится призыв к ее развитию.

Небольшая выборка накладывает ограничения на генерализацию полученных результатов и выводов. Выводы исследования могут быть распространены на привлечение, адаптацию и удержание молодых специалистов — репатриантов из развитых стран. В связи с этим необходимо проведение анализа с большей выборкой и охватом нескольких регионов страны. Дальнейшие исследования необходимы для изучения компаний, в которых репатрианты работают или являются основателями. Это требуется для понимания того, каким образом репатрианты были привлечены и интегрированы компаниями, какие управленческие практики применялись для работы с ними и как репатрианты повлияли на деятельность этих компаний.

Результаты, которые будут получены в ходе дальнейших исследований, могут помочь в формировании более детальных предложений и рекомендаций для бизнеса и правительства в области привлечения, удержания и интеграции репатриантов в России.

## ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Иванова Р. В. 2017. Возвратная миграция в Россию: еще одна эмиграция? *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика* 33 (1): 141–161.
- Кириченко Э. В. 2008. От «утечки умов» к глобальному «круговороту умов». *Мировая экономика и международные отношения* 10: 3–11.
- Масленников В. В., Линников А. С., Масленников О. В. 2018. Оценка потерь российской экономики от миграции населения в другие страны. *Международная миграция и финансы* 22 (2): 54–65.
- Росстат. 2019. *Численность и миграция населения Российской Федерации в 2019 году*. [Электронный ресурс]. [https://www.gks.ru/bgd/regl/b19\\_107/Main.htm](https://www.gks.ru/bgd/regl/b19_107/Main.htm) (дата обращения: 02.02.2021).
- Рязанцев С. В., Письменная Е. Е. 2013. Эмиграция ученых из России: «циркуляция» или «утечка» умов. *Социологические исследования* 4: 24–35.
- Шагалкина М. В., Латуха М. О., Мицкевич Е. А., Строгеецкая Е. В. 2019. Факторы миграционных намерений талантливых выпускников ведущих вузов России. *Российский журнал менеджмента* 17 (4): 445–466.
- Юревич М., Еркина Д., Цапенко И. 2020. Измерение международной мобильности российских ученых: библиометрический подход. *Мировая экономика и международные отношения* 64 (9): 53–62.

## REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Björkman I., Ehrnrooth M., Höglund M., Mäkelä K., Smale A., Sumelius J. 2013. Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management* 52 (2): 195–214.
- Bonneton D., Schworm S.K., Festing M., Muratbekova-Touron M. 2019. Do global talent management programs help to retain talents? A career-related framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–36. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1683048>.
- Chen P., Tan D., Jean R.-J. 2016. Foreign knowledge acquisition through inter-firm collaboration and recruitment: Implications for domestic growth of emerging market firms. *International Business Review* 25 (1): 221–232.
- Collings D. G. 2014. Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities. *Journal of World Business* 49 (2): 253–261.
- Collings D. G., Mellahi K. 2009. Strategic talent-management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* 19: 304–313.
- Dai O., Liu X. 2009. Returnee entrepreneurs and firm performance in Chinese high-technology industries. *International Business Review* 18 (4): 373–386.
- De Boeck G., Meyers M.C., Dries N. 2018. Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence. *Journal of Organizational Behavior* 39 (2): 199–213.
- Filatotchev I., Liu X., Buck T., Wright M. 2009. The export orientation and export performance of high-technology SMEs in emerging markets: The effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs. *Journal of International Business Studies* 40 (6): 1005–1021.
- Filatotchev I., Liu X., Lu J., Wright M. 2011. Knowledge spillovers through human mobility across national borders: Evidence from Zhongguancun Science Park in China. *Research Policy* 40 (3): 453–462.
- Fu X., Hou J., Sanfilippo M. 2017. Highly skilled returnees and the internationalization of EMNEs: Firm level evidence from China. *International Business Review* 26 (3): 579–591.
- Gallardo-Gallardo E., Dries N., González-Cruz T. 2013. What is the Meaning of ‘Talent’ in the World of Work? *Human Resource Management Review* 23 (4): 290–300.
- Gelens J., Dries N., Hofmans J., Pepermans R. 2013. The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review* 23 (4): 341–353.
- Gruenhagen J. H. 2019. Returnee entrepreneurs and the institutional environment: case study insights from China. *International Journal of Emerging Markets* 14 (1): 207–230.
- Han Q., Jennings J. E., Liu R., Jennings P. D. 2019. Going home and helping out? Returnees as propagators of CSR in an emerging economy. *Journal of International Business Studies* 50 (6): 857 – 872.
- Hu X., Li J., Jin Z. 2019. How ordinary returnees and foreigners drive firms’ exports? *Review of International Business and Strategy* 29 (1): 2–24.
- Kautto D. 2019. Social influences in cross-border entrepreneurial migration policy. *Journal of International Business Policy* 2: 397–412.
- Kenney M., Breznitz D., Murphree M. 2013. Coming back home after the sun rises: Returnee entrepreneurs and growth of high tech industries. *Research Policy* 42 (2): 391–407.
- Latukha M., Veselova A. 2019. Talent management, absorptive capacity, and firm performance: Does it work in China and Russia? *Human Resource Management* 58 (5): 503–519.
- Li H. 2020. Role of overseas ethnic and non-ethnic ties and firm activity in the home country in the internationalization of returnee entrepreneurial firms. *Journal of International Management* 26 (1): 100706.

- Liu X., Lu J., Filatotchev I., Buck T., Wright M. 2010. Returnee entrepreneurs, knowledge spillovers and innovation in high-tech firms in emerging economies. *Journal of International Business Studies* 41 (7): 1183–1197.
- Meyers M. C., van Woerkom M., Paauwe J., Dries N. 2019. HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *International Journal of Human Resource Management* 31 (4): 562–588.
- Nahapiet J. 2011. A social perspective: Exploring the links between human capital and social capital. In: A. Burton-Jones, J. C. Spender (eds). *The Oxford Handbook of Human Capital*, 71–95. Oxford University Press: Oxford.
- Nahapiet J., Ghoshal S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review* 23 (2): 242–266.
- Panibratov A. Y., Rysakova L. E. 2020. The organizational legitimacy of Russian firms: Contextual specificity and legitimization strategies. *Russian Management Journal* 18 (3): 289–312.
- Qari S., Konrad K. A., Geys B. 2012. Patriotism, taxation and international mobility. *Public Choice* 151 (3–4): 695–717.
- Roberts M. J., Beamish P. W. 2017. The scaffolding activities of international returnee executives: A learning based perspective of global boundary spanning. *Journal of Management Studies* 54 (4): 511–539.
- Saxenian A. 2006. *The New Argonauts: Regional Advantage in a Global Economy*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Schuler R.S., Jackson S.E., Tarique, I. 2011. Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business* 46 (4): 506–516.
- Tarique I., Schuler R. S. 2010. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business* 45 (2): 122–133.
- Tharenou P., Seet P. 2014. China's reverse brain drain: Regaining and retaining talent. *International Studies of Management and Organization* 44 (2): 55–74.
- Thunnissen M. 2016. Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations* 38 (1): 57–72.
- Toren N. 1976. Return to Zion: Characteristics and motivations of returning emigrants. *Social Forces* 54 (3): 546–558.
- Tung R. L., Lazarova M. B. 2006. Brain drain versus brain gain: An exploratory study of ex-host country nationals in central and east Europe. *International Journal of Human Resource Management* 17 (11): 1853–1872.
- Tzeng C. 2018. How foreign knowledge spillovers by returnee managers occur at domestic firms: An institutional theory perspective. *International Business Review* 27 (3): 625–641.
- Wong M. 2014. Navigating return: The gendered geographies of skilled return migration to Ghana. *Global Networks* 14 (4): 438–457.
- Xiang B. 2016. *Emigration Trends and Policies in China: Movement of the Wealthy and Highly Skilled*. Migration Policy Institute: Washington DC.

## Translation of references in Russian into English

- Ivanova R. V. 2017. Return migration to Russia: Another emigration? *Vestnik Sankt-Peterburgskogo Universiteta. Ekonomika* 33 (1): 141–161. (In Russian)
- Kirichenko E. V. 2008. From brain drain to global brain circulation. *Mirovaya Ekonomika i Mezhdunarodnye Otnosheniya* 10: 3–11. (In Russian)
- Maslennikov V. V., Linnikov A. S., Maslennikov O. V. 2018. The estimation of losses of the Russian economy from population migration to other countries. *Mezhdun-*

- arodnaya Migratsiya i Finantsi* 22 (2): 54–65. (In Russian)
- Rosstat. 2019. *Population and Migration of the Russian Federation in 2019*. [Electronic resource]. [https://www.gks.ru/bgd/regl/b19\\_107/Main.htm](https://www.gks.ru/bgd/regl/b19_107/Main.htm) (accessed: 02.02.2021). (In Russian)
- Riasantsev S. V., Pis'mennaya E. E. Emigration of scientists from Russia: "Circulation" or "brain-drain". *Sotsiologicheskie Issledovaniya* 4: 24–35. (In Russian)
- Shagalkina M. V., Latukha M. O., Mitskevich E. A., Strogetskaia E. V. 2019. Factors of migration intentions of talented graduates from leading Russian universities. *Russian Management Journal* 17 (4): 445–466. (In Russian)
- Yurevich M., Erkina D., Tsapenko I. 2020. Measuring international mobility of Russian scientists: A bibliometric approach. *Mirovaya Ekonomika i Mezhdunarodnye Otnosheniya* 64 (9): 53–62. (In Russian)

*Статья поступила в редакцию  
10 февраля 2021 г.  
Принята к публикации  
22 июня 2021 г.*

---

### ***The determinants of returnees' decision to come back to Russia***

***M. V. Shagalkina, V. V. Telov, M. O. Latukha, A. Yu. Panibratov***

Graduate School of Management, Saint Petersburg State University, Russia

The article examines the determinants of the returnees' decision to come back to Russia. Returnees from developed countries possess high levels of both human and social capital which allow them to contribute to the organizational outcomes of the emerging market firms. Moreover, researchers consider the influx of returnees to developing countries as a solution to the brain drain. Russia is experiencing brain drain as the highly skilled specialists' outflow from the country exceeds their inflow. However, there is lack of studies examining returnees in the Russian context. Using a sample of 90 returnees from developed countries working in Russia, we found that career opportunities and expectations of high wages in Russia, as well as family reasons have the greatest impact on returnees' decision to come back to Russia. Talent management practices aimed at attraction, development and retention of returnees, appeared to have a significant influence on the respondents' decision to return and find employment in a Russian company. At the same time, upon their return, the returnees experienced difficulties in finding a job and a salary adequate to their experience and knowledge. It turns out that companies in Russia do not fully appreciate knowledge and experience that returnees have and the contribution they can make to the development of the company. The research results have both theoretical and practical significance for the development of migration policies and practices at the country and firm levels.

**Keywords:** returnees, brain drain, brain circulation, human capital, social capital, talent management, migration policy, Russia.

**JEL:** F22, J24, J61, J62, O15.

**For citation:** Shagalkina M. V, Telov V. V., Latukha M. O., Panibratov A. Yu. 2021. The determinants of returnees' decision to come back to Russia. *Russian Management Journal* 19 (1): 97–116. (In Russian)

*Initial Submission: February 10, 2021  
Final Version Accepted: June 22, 2021*