Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

 Институт «Высшая школа менеджмента»

**СТРАТЕГИЯ ВЫХОДА КОМПАНИИ**

**АО «БЕЛТЕЛ» НА ЗАРУБЕЖНЫЙ РЫНОК**

Выпускная квалификационная работа студентки 4 курса бакалаврской программы, профиль – Международный менеджмент

**МАРТЫНОВОЙ Екатерины Андреевны**

*(подпись)*

Научный руководитель:

к.э.н., ассистент кафедры стратегического и международного менеджмента

КНАТЬКО Дмитрий Михайлович

*(подпись)*

Санкт-Петербург

2016

Заявление о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы

Я, Мартынова Екатерина Андреевна, студентка 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Международный менеджмент), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Разработка рекомендаций ЗАО «БЕЛТЕЛ» для выхода на зарубежный рынок», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Подпись студента)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Дата)

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 4

ЧАСТЬ 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ И ОТРАСЛИ 6

1.1. Характеристика ЗАО «БЕЛТЕЛ» 6

1.2. Характеристика рынка ИТ-услуг в России 7

1.3. Анализ внешней среды компании «Белтел» 10

1.4. Первичный SWOT-анализ АО «Белтел» 13

ЧАСТЬ 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИНТЕРНАЦИОНАЗАЦИИ КОМПАНИИ 19

2.1. Выбор зарубежного рынка 19

2.1.1. Первичный скрининг 22

2.1.2. Идентификация стран 22

2.1.3. Заключительный выбор рынка 23

2.2. Выбор стратегии выхода на зарубежный рынок 23

2.2.1. Основные стратегии интернационализации 23

2.2.2. Подход к выбору стратегии интернационализации 25

ЧАСТЬ 3. ВЫХОД КОМПАНИИ «БЕЛТЕЛ» НА ЗАРУБЕЖНЫЙ РЫНОК 28

3.1. Осуществление выбора целевого рынка для АО «Белтел» 28

3.1.1. Первичный скрининг 28

3.1.2. Идентификация стран 29

3.1.3. Заключительный выбор рынка 33

3.2. Выбор стратегии интернационализации АО «Белтел» 44

3.3. Рекомендации по реализации стратегии 46

3.3.1. Поиск партнера 46

3.3.2. Создание союза 47

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 48

ПРИЛОЖЕНИЯ 51

Приложение 1. Страны отобранные на этапе первичного скрининга 51

Приложение 2. Численность населения, 2014 52

Приложение 3. Доля городского населения (%), 2014 53

Приложение 4. Номинальный ВВП на душу населения, в млрд. долларов, 2014 54

Приложение 5. Темп прироста ВВП на душу населения, 2014 55

Приложение 6. Потребление электроэнергии, кВт.ч/ душу, 2014 56

Приложение 7. Количество Интернет-пользователей на 100 человек, 2014 57

Приложение 8. Приток зарубежных инвестиций, в млн. долларов 2014 58

Приложение 9. Темп прироста зарубежных инвестиций, 2014 59

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 60

# ВВЕДЕНИЕ

 На сегодняшний день в результате продолжающейся глобализации большинство рынков товаров и услуг практически утратили свои национальные границы, превратились в единый мировой рынок. Современные компании все чаще вынуждены вступать в жесткую конкуренцию с зарубежными предприятиями даже в пределах своей страны, что обеспечивает потребителям доступ к наилучшим продуктам и услугам. В целях повышения своей конкурентоспособности, реализации имеющихся на глобальном рынке возможностей, а также снижения экономических, политических и прочих рисков, которым подвергается компания, оперируя в пределах отдельной страны, предприятия все чаще стремятся к расширению своего присутствия за пределы национального рынка, решают направить свои ресурсы на освоение новых зарубежных рынков.

 За принятием компанией решения об интернационализации своей деятельности следует подготовка к её осуществлению, особенно важными этапами которой являются выбор целевого рынка и выбор стратегии проникновения на него. Ошибка при выборе зарубежного рынка, а также возможные несоответствия выбранной стратегии целям и возможностям компании могут привести к пагубным последствиям для всей организации.

 Вопрос успешного освоения рынков других стран является ключевым для многих компаний, и его решение осуществляется индивидуально для каждой из них. На данный момент российская компания «Белтел», предлагающая ИТ-услуги для бизнеса, в связи со сложной экономической ситуацией в России и, как следствие, неявными перспективами развития национального рынка, вынуждена искать новый рынок для продвижения своих услуг в более стабильной и благоприятной среде. В этом и состоит актуальность выбранной темы.

Целью работы является разработка рекомендаций АО «Белтел» для выхода на зарубежный рынок.

 Поставленную цель позволит достичь решение следующих задач:

* Проанализировать российский рынок ИТ-услуг и факторы внешней среды компании, оценить дальнейшие перспективы развития АО «Белтел» на российском рынке;
* Определить основные подходы к выбору целевого рынка и способы интернационализации компаний, выделить теоретические модели принятия решений о выборе рынка и стратегии;
* В результате анализа ряда стран осуществить выбор целевого зарубежного рынка, идентифицировать наиболее подходящую стратегию проникновения АО «Белтел» на него.

Решение представленных задач осуществляется в соответствующих главах работы. В первой главе приведена характеристика самой компании и рынка, на которой она работает, оцениваются возможности для развития компании на российском рынке ИТ-услуг.

Во второй главе рассматриваются основные подходы к процессу принятия решения о выборе целевого рынка, определяется модель, позволяющая осуществить выбор зарубежного рынка для компании «Белтел». Кроме того, в данной главе рассматриваются основные стратегии интернационализации компаний и выделяется модель, на основе которой можно выбрать способ проникновения на целевой рынок компании «Белтел».

В третьей главе на основе рассмотренных подходов осуществляется выбор зарубежного рынка и стратегии проникновения АО «Белтел» на выбранный рынок, а также даются рекомендации компании по реализации стратегии.

Интернационализация компаний представляет большой интерес для многих авторов, в связи с чем было проведено большое количество исследований и разработаны соответствующие модели. В теоретическую основу работы легли труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам выбора целевого рынка и стратегии интернационализации. В рамках проекта были изучены работы таких авторов, как Медведев А. Г., Root, Cavusgil, Johansson, Kumar, Musso и Francioni, Sakarya, Koch, Lasserre, Papadopolous и Denis, Kotabe и Helsen и многих других. При сборе данных по странам для осуществлении выбора зарубежного рынка были использованы базы данных Всемирного Банка, отраслевые обзоры MarketLine, а также Доклад ЮНКТАД о мировых инвестициях 2015. Для получения первичной информации о компании «Белтел» было проведено неструктурированное интервью с её представителем, проанализирован сайт компании и её корпоративная презентация.

# ЧАСТЬ 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ И ОТРАСЛИ

## 1.1. Характеристика ЗАО «БЕЛТЕЛ»

Компания «БЕЛТЕЛ» была основана в Санкт-Петербурге в 1995 году, и уже на протяжении двадцати лет успешно развивается на российском рынке ИТ-услуг. «БЕЛТЕЛ» является непубличным акционерным обществом, её акции распределяются строго среди заранее определённого круга лиц. ЗАО «БЕЛТЕЛ» - это среднее предприятие: численность его персонала составляет 250 человек, а оборот за 2015 год составил 1,5 млрд рублей.[[1]](#footnote-1)

Компания «БЕЛТЕЛ» предлагает следующие решения и услуги для корпоративных заказчиков:[[2]](#footnote-2)

* ИТ-инфраструктура (корпоративные сети связи и передачи данных, объединенные коммуникации, ЦОДы и виртуализация);
* Инженерная инфраструктура и комплексные системы безопасности (различные охранные системы, системы противопожарной защиты, слаботочные системы и сети электроснабжения);
* Телекоммуникационная инфраструктура (системы телефонной и беспроводной связи Wi-Fi, локальная вычислительная сеть, интеграция со сторонними системами и т.д.);
* Объединенные коммуникации (UC);
* Контакт-центры;
* Мультимедийные решения (видеоотображение, озвучивание, конгресс-системы, системы управления, видеоконференцсвязь);
* Облачные решения и универсальный доступ;
* Решения для телепроизводства и вещания;
* Решения и сервисы для операторов связи;
* ИТ-консалтинг;
* ИТ-аудит;
* ИТ-обучение.

Таким образом, ключевым направлением деятельности организации является системная интеграция, которую дополняют услуги по ИТ-консалтингу и –аудиту, а также ИТ-обучению. Помимо основной деятельности, компания имеет собственные учебные центры в Москве и в Санкт-Петербурге, а также осуществляет обучение онлайн и на площадках заказчиков.

Офисы БЕЛТЕЛ представлены в Санкт-Петербурге, Москве, Воронеже и Киеве, а её партнерская сеть охватывает многие города России. Компания имеет широкий опыт выполнения проектов на всей территории Российской Федерации, а также во многих странах как ближнего, так и дальнего зарубежья.[[3]](#footnote-3) За время своего существования компания реализовала более 16 тысяч проектов[[4]](#footnote-4) для более чем 5-ти тысяч бизнесов, желающих повысить свою эффективность за счет внедрения ИТ-решений. Так, клиентами БЕЛТЕЛ стали такие компании, как Газпром, Роснефть, Ростелеком, Лукойл, Лента, Икея, МТС, Four Seasons Hotels and Resorts, Marriott International, Deloitte и многие другие российские и международные компании различных отраслей и масштабов.[[5]](#footnote-5)

Все технические специалисты компании регулярно проходят обучение в различных международных и российских учебных центрах, имеют соответствующие сертификаты, подтверждающие их высокий уровень квалификации.[[6]](#footnote-6) Кроме того, на высокий уровень квалификации персонала также указывает его востребованность в качестве участников различных отраслевых мероприятий, конференций, семинаров и вебинаров партнеров-производителей.

Лаборатория компании оснащена продукцией таких производителей, как: Avaya, Alcatel-Lucent, Adobe, Hewlett-Packard Enterprise, Cisco, Ciena, Genband, Extreme, Otrum, Polycom, Microsoft, Keymile, New Voice и др.[[7]](#footnote-7) Благодаря своим многочисленным и надёжным партнерам, компания имеет доступ к наиболее современным решениям и технологиям, которые отвечают требованиям каждого отдельного проекта.

## 1.2. Характеристика рынка ИТ-услуг в России

 Сегмент ИТ-услуг в совокупности с двумя прочими сегментами – ИТ-оборудования и программного обеспечения (ПО) – составляет рынок ИТ. Компании, работающие на рынке ИТ-услуг, в свою очередь, предоставляют бизнесам и частным потребителям услуги по системной интеграции, аутсорсингу бизнес-процессов, консалтингу и аудиту, ИТ-обучению, а также облачные сервисы. Что касается компании «Белтел», то она представляет корпоративным заказчикам практически весь набор ИТ-услуг, за исключением услуг по аутсорсингу бизнес-процессов.

Большую часть рынка ИТ-услуг в России на сегодняшний день составляет системная интеграция (около 40%), её уверенно догоняет ИТ-аутсорсинг с долей около 18%, также в предыдущем году оказались востребованы облачные сервисы в связи с растущими ценами на оборудование, услуги по ИТ-консалтингу, -поддержке и -обучению. [[8]](#footnote-8)

 Увеличивающееся многообразие и сложность ИТ-систем для бизнеса приводит к растущему спросу на ИТ-услуги. Такие системы требуют все больших затрат на их внедрение и обслуживание, на обучение персонала и являются сложными для самостоятельной установки и интеграции в компании, поэтому очень распространена практика передачи данных функций специализированным организациям – системным интеграторам.

 В России совокупный объем рынка ИТ-услуг в 2015 году составил примерно 162,5 млрд. рублей, что на 4,2% больше по сравнению с предыдущим годом. Если в национальной валюте рынок хоть и не существенно, но растет, то в долларовом выражении из-за девальвации рубля он из года в год демонстрирует падение, так, в 2015 году он сократился на 15% и упал почти до уровня 2005 года. [[9]](#footnote-9)

Динамика российского рынка в рублях в соответствии с обзором MarketLine представлена на Рисунке 1. Согласно данным экспертов IDC к сокращению затрат на ИТ в России после 2013 года привел сильный спад в экономике страны. В последующие годы ожидается еще большее падение расходов. Так, ожидаемый рост сегмента ИТ услуг за 2016 год составляет лишь 1,8%, а за период с 2015 по 2019 год объем отрасли вырастет всего на 2,4% с совокупными ежегодными темпами роста в 1,3% и к 2019 году составит 166,4 млрд. в национальной валюте (Рисунок 2).

Рис. 1. Объем российского рынка ИТ-услуг 2010-2015, млрд. руб.

Составлено по: MarketLine Industry Profile

Рис. 2. Прогноз роста российского рынка ИТ-услуг 2015-2019, млрд. руб.

Составлено по: MarketLine Industry Profile

Конкуренция на рынке приближена к совершенной: на нём присутствует большое количество как российских, так и зарубежных компаний, каждая из которых имеет относительно малую долю рынка, а покупатели отличаются высокой осведомленностью. К настоящему моменту российские компании заняли доминирующие позиции в сегменте ИТ-услуг: им принадлежит более половины суммарного оборота в отрасли. Это объясняется тем, что отечественные представители рынка лучше всего понимают потребности российских заказчиков и могут наилучшим образом отвечать на их запросы.[[10]](#footnote-10)

Таким образом, мы видим, что размер российского рынка ИТ-услуг достаточно велик, однако рынок обладает невысоким потенциалом: даже в национальной валюте темпы роста отрасли сокращаются, а в ближайшие несколько лет ожидается еще большее падение вплоть до сокращения объема рынка.

## 1.3. Анализ внешней среды компании «Белтел»

 Анализ факторов макросреды, влияющих на российский рынок ИТ-услуг, позволит выявить источники дополнительных рисков или, наоборот, возможностей для игроков рынка, а также определить возможные причины прогнозируемого сокращения темпов роста отрасли, в которой работает компания «Белтел».

Для оценки внешней среды компании обычно проводится PESTLE-анализ, то есть анализируются политические, экономические, социальные, технологические, правовые и экологические факторы, влияющие на бизнес. Необходимость проведения анализа экологического фактора зависит от специфики рассматриваемой отрасли. В данном случае такая необходимость отсутствует, так как изменения в области экологии оказывают слабое влияние на компании рынка ИТ-услуг. Поэтому проведем SLEPT-анализ – разновидность анализа PESTLE без включения в анализ экологического фактора.

**SLEPT-анализ**

**Социальные факторы**

*Распространение онлайн-сервисов*

Проникновение Интернета во все сферы деятельности нашей жизни явилось важным фактором роста всего рынка информационных технологий и рынка ИТ-услуг в частности. На 2014 год количество Интернет-пользователей в России превысило 100 млн. человек[[11]](#footnote-11), что больше двух третьих всего населения страны.

Все чаще потребители предпочитают традиционным услугам услуги онлайн, в связи с чем обнаруживается тенденция к оказанию организациями все большего количества онлайн-услуг. Кроме того, для компаний Интернет является удобной и бюджетной площадкой для продвижения и предоставления своей продукции, для взаимодействия с потребителями.

*Увеличение популярности социальных сетей*

Социальные сети обеспечивают компаниям доступ к широкой аудитории. В наши дни они стали важной площадкой для привлечения и удержания клиентов, реализации маркетинговых стратегий. Кроме того, с их помощью, компании имеют доступ к информации о пользователях, которая может быть использована для совершенствования продукции и маркетинговой стратегии фирмы.

**Правовые факторы**

*Закон о хранении и обработке персональных данных граждан РФ*

К правовым факторам, значимым для компаний, оперирующих на рынке, стоит отнести закон «о персональных данных», вступивший в силу 1 сентября 2015 года. Данный закон обязует компании, работающие в России, обеспечивать сбор, хранение, обработку и извлечение персональных данных российских граждан на территории страны, то есть при работе с персональными данными россиян использовать серверы, находящиеся на территории РФ.[[12]](#footnote-12) Это изменение законодательства накладывает дополнительные обязательства на иностранные компании по внедрению систем хранения данных, повышает их потребность в услугах системных интеграторов.

*Закон «о преференциях отечественному ПО»*

В июне 2015 года Президентом РФ был подписан закон «о преференциях отечественному ПО», который вводит запрет на закупку госзаказчиками зарубежной продукции в том случае, если существуют аналогичные отечественные товары или услуги.[[13]](#footnote-13) Исполнение этого закона может спровоцировать развитие российской ИТ-отрасли, привести к разработке отечественных конкурентных программных продуктов, что, в свою очередь, увеличит спрос на услуги по их внедрению.

**Экономические факторы**

*Сокращение темпов экономического развития*

Экономический рост в стране начал замедляться, начиная с 2012 года, и продолжает снижаться. Ежегодно падают темпы роста ВВП. Этот показатель с 2011 года, когда он равнялся 4,3%, к 2014 году снизился до 0,6%. Отмечается рост инфляции в стране, отток капитала из России, а также девальвация национальной валюты, в результате чего серьезно подорожало ПО, производимое в западных странах. Таким образом, продолжает сокращаться спрос на услуги по внедрению ввозимой в страну продукции.

*Дефицит ИТ-специалистов*

На российском рынке наблюдается дефицит ИТ-специалистов. Этот фактор оказывает двустороннее влияние на компании отрасли. Во-первых, в случае поиска новых работников или замены старых компании испытывают трудности в поиске специалистов необходимой квалификации, однако этот дефицит благоприятно сказывается на спросе, способствует сохранению значимости рынка ИТ-услуг для корпоративных клиентов в связи со сложностью создания собственных ИТ-центров.[[14]](#footnote-14)

**Политические факторы**

 *Напряженные отношения России с западными странами*

Охлаждение отношений России с Европейским Союзом и США в результате действий РФ на Украине и последующими санкциями, наложенными в отношении страны, приводит к недоверию со стороны инвесторов, увеличение геополитических рисков и оказывает дополнительное давление на национальную валюту.

 *Сотрудничество с азиатскими странами*

В то же время, Россия активно развивает сотрудничество с Китаем и другими азиатскими странами, благодаря чему возникают новые возможности для рынка ИТ. Подписание ряда соглашений, направленных на сотрудничество двух стран в различных сферах, будет способствовать развитию ИТ-инфраструктуры.

**Технологические факторы**

*Рост объемов перерабатываемой информации*

В современном мире информация играет большую роль в деятельности организаций, значительно возросли объемы информации, которую компаниям независимо от их размера и специфики бизнеса необходимо обрабатывать и хранить. Кроме того, все больше бизнес-процессов в различных областях в организациях автоматизируются. В связи с этим увеличивается и спрос на внедрение и модернизацию ИТ-инфраструктуры, соответствующих сервисов и оборудования.

*Развитие «Интернета вещей» (IoT)*

Хотя на данный момент развитие «Интернета вещей» в России происходит очень низкими темпами по сравнению с другими странами, к 2018 году ожидается двукратное увеличение количества IoT-устройств по сравнению с показателями 2015 года (Рисунок 3). Некоторые компании уже выражают свое намерение использовать «Интернет вещей», а российские учебные заведения начинают готовить соответствующих специалистов. Развитие данного рынка приведет к усилению роли системных интеграторов для бизнеса, которым, в свою очередь, будет необходимо приспособиться к изменяющимся потребностям рынка.



Рис. 3. Количество IoT-устройств в России на 2015 г. и прогноз на 2018 г., тыс. штук

Источник: cNews[[15]](#footnote-15)

Проведенный анализ внешней среды компании «Белтел» показал, что некоторые правовые, социальные и технологические факторы предоставляют новые возможности для игроков рынка ИТ-услуг, в то время как факторы экономической и политической среды усугубляют положение компаний на рынке. Последние факторы представляют особое значение для любого рынка, так как от экономической и политической ситуации в стране в большой степени зависит благополучие бизнеса. Ухудшение этих условий приведет к продолжающемуся сокращению ежегодного роста рынка, на котором работает компания «Белтел»

## 1.4. Первичный SWOT-анализ АО «Белтел»

 Первичный SWOT-анализ компании позволит оценить её преимущества перед конкурентами, её слабые стороны, а также потенциальные возможности и угрозы для организации (Таблица 1). Этот анализ снабдит нас важной информацией для оценки возможностей дальнейшего стратегического развития компании.

**Сильные стороны**

 *Деловая репутация*

Многолетняя успешная реализация проектов заказчиков, которая, как правило, осуществляется компанией без задержек в заранее установленные сроки, обеспечила АО «Белтел» высокую деловую репутацию на рынке, имеющую большое значение для потенциальных клиентов при выборе поставщика ИТ-услуг, так как такие услуги составляют значительную часть затрат компаний-заказчиков. Высокая репутация компании сложилась благодаря многочисленным положительным отзывам о её работе, на неё указывает желание клиентов продолжать сотрудничество. Помимо неформальных оценок компетенций организации, в феврале 2015 года ей, по результатам получения обратной связи от заказчиков, был присужден статус Cisco Channel Customer Satisfaction Excellence, подтверждающий высокое качество обслуживания клиентов.[[16]](#footnote-16)

*Диверсифицированный клиентский портфель*

Важным преимуществом для компании является тот факт, что её клиентами являются предприятия практически всех отраслей экономики. В настоящее время наибольшее количество проектов АО «Белтел» выполняет для организаций индустрии гостеприимства, их доля составляет почти 30%. 23% проектов компании приходится на игроков рынка телекоммуникаций и 13% – на розничную торговлю, также компания постоянно работает с государственными организациями, банками, компаниями энергетической отрасли и многими другими.[[17]](#footnote-17) Диверсификация клиентского портфеля позволяет снизить риски компании, сократить зависимость от определенной отрасли.

*Налаженные партнерства*

Благодаря своим многочисленным партнёрствам с ведущими мировыми и отечественными производителями оборудования и ПО, компания «Белтел» имеет доступ к наиболее современным решениям и технологиям, которые отвечают требованиям каждого отдельного проекта. Многие компании, такие как Avaya, HP, Microsoft, LG, AudioCodes уже выделили «Белтел» среди своих партнеров различными наградами за высокие показатели продаж, инновационность бизнеса и прочие заслуги.

*Комплексность оказываемых услуг*

Важным преимуществом компании «Белтел» является предоставление своим заказчикам всего комплекса услуг, включая, помимо интеграции технологических решений, консалтинг, ИТ-обучение и постпродажную поддержку. В отличие от многих системных интеграторов, «Белтел» обладает собственными учебными центрами, находящимися в Москве и Санкт-Петербурге, где проводятся не только стандартные курсы и тренинги, позволяющие охватить также частных потребителей, но и кастомизированные курсы, разрабатываемые для отдельных заказчиков с учетом их потребностей. Кроме того, компания осуществляет обучение на площадках заказчиков, а также онлайн. Эта комплементарная услуга позволяет заказчикам извлечь максимальную выгоду от пользования внедренными системами, быстро оправдать вложенные в них ресурсы.

**Слабые стороны**

*Низкий уровень узнаваемости компании*

Помимо сайта компании «Белтел» в Интернете почти отсутствует информация об организации, в то время как представители компаний-конкурентов дают интервью в прессе, участвуют в различных мероприятиях, тем самым продвигая свою компанию, повышая её узнаваемость на рынке. Даже в отраслевых отчетах, где представлены списки игроков рынка, отсутствует какая-либо информация о компании «Белтел».

**Возможности**

*Распространение азиатской продукции*

На текущей момент в большей степени происходит замещение импорта западной продукции на продукцию азиатских производителей. Многие компании отрасли переключаются на азиатских поставщиков в силу относительно невысоких цен на их продукцию, а также отсутствия санкций. 2015 год, по оценкам IDC, ведущего поставщика информации о рынке информационных технологий, отметился наибольшим ростом потребления таких продуктов.

*Развитие российской ИТ отрасли*

На сегодняшний день большая часть государственных организаций поддерживают импортозамещение в ИТ отрасли, что, возможно, приведет к разработке качественного оборудования и программного обеспечения, способного составить конкуренцию импортной продукции. Это должно обеспечить рынок более доступными продуктами, на которые, как следствие, возрастет спрос. Однако на данный момент российские производители не готовы обеспечить рынок такой продукцией, и процесс импортозамещения, если и будет происходить, то будет длительным и по оценкам экспертов займет не менее 5-10 лет.[[18]](#footnote-18)

*Стремительный рост отрасли за рубежом*

Рост российского рынка ИТ-услуг постоянно снижается, что существенно затрудняет деятельность отечественных поставщиков услуг, для многих из которых вскоре совсем не останется места на рынке.[[19]](#footnote-19) Однако существуют возможности за рубежом. Многие рынки растут намного более высокими темпами по сравнению с российским, кроме того, ввиду стабильного валютного курса, их объемы в долларовом выражении также из года в год показывают рост.

**Угрозы**

*Сокращение клиентами бюджетов на ИТ*

 Экономический кризис в стране отразился на большинстве компаний различных отраслей. В кризисный период организации значительно сокращают свои расходы, что также влияет на спрос на услуги по внедрению ИТ. Так, в 2015 году бюджеты как частных, так и государственных заказчиков сократились почти на 10%.[[20]](#footnote-20) В результате, в том числе и по этим причинам ожидается замедление темпов роста сегмента ИТ-услуг в 2016 году до 1,8%, а в 2017 до 0,1%.

*Сокращение инвестирования в страну*

В связи с ухудшением экономической и политической ситуации в стране –девальвацией национальной валюты, рецессией в экономике, санкциями, падением цен на нефть, а также непредсказуемыми действиями правительства – Россия становится все менее привлекательной для зарубежного инвестирования, а некоторые компании решают уходить с российского рынка. До 2014 года наблюдалось постоянный и довольно существенный рост инвестирования, однако в 2014 году данный показатель в долларовом выражении, в соответствии с докладом ЮНКТАД о мировых инвестициях, упал с 69 219 до 20 958 млн. долларов, что даже ниже уровня 2009 года – этот спад равняется примерно 70-ти процентам. В последующие годы также ожидается падение инвестирования в страну, и, как результат, сокращение числа потенциальных и реальных заказчиков компаний рынка ИТ-услуг.

*Усиление конкуренции на рынке*

Рынок ИТ-услуг характеризуется высоким уровнем конкуренции, которая также продолжает расти. Компания «Белтел» уже занимает относительно малую долю рынка, составляющую менее 1%, а увеличивающаяся конкуренция на медленно растущем рынке будет вынуждать компании снижать цены на свои услуги, что скажется на их прибыльности, приведет к необходимости постоянно модернизироваться, повышать качество обслуживания клиентов.

Таблица 1

Первичный SWOT-анализ компании «Белтел»

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| * Деловая репутация
* Диверсификация клиентского портфеля
* Налаженные партнерства
* Комплексность оказываемых услуг
 | * Низкий уровень узнаваемости компании
 |
| **Возможности** | **Угрозы** |
| * Распространение азиатской продукции
* Развитие российской ИТ отрасли
* Стремительный рост отрасли за рубежом
 | * Сокращения клиентами бюджетов на ИТ
* Сокращение инвестирования в страну
* Усиление конкуренции на рынке
 |

Таким образом, мы видим, что компания «Белтел» обладает большим количеством преимуществ перед конкурентами. Однако несмотря на высокий потенциал компании, а также перспективы развития российской ИТ отрасли в целом, такие факторы как увеличивающаяся конкуренция на рынке ИТ-услуг, сокращение компаниями расходов на информационные технологии и, в результате, сокращение объемов данного рынка обеспечивают неблагоприятные условия для развития бизнеса, делают нецелесообразным реализацию стратегических альтернатив по усилению компанией своих позиций на национальном рынке.

*Вывод*

Таким образом, работая на российском рынке ИТ-услуг, компания «Белтел» сталкивается с ограниченными возможностями дальнейшего развития. Акционерное общество обладает сильными конкурентными преимуществами, которые могут быть использованы для освоения рынков за рубежом.

Анализ отраслевых показателей и факторов макроуровня, тормозящих развитие отрасли в России, позволяет определить возможные критерии, которыми должен обладать целевой зарубежный рынок для компании «Белтел». Во-первых, для такого рынка важен не столько размер отрасли ИТ-услуг, как её высокий потенциал, а также невысокий уровень конкуренции на рынке, стабильность национальной валюты и политической среды, уровень и темпы роста инвестирования в страну, уровень технологического развития. На основе этих критериев можно осуществлять выбор целевого рынка при решении о поиске возможностей развития компании «Белтел» за пределами российского рынка.

# ЧАСТЬ 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИНТЕРНАЦИОНАЗАЦИИ КОМПАНИИ

Процесс разработки плана по проникновению организации на зарубежный рынок включает в себя два основных этапа: выбор рынка, на который компания будет выходить и определение уровня контроля над операциями за рубежом, связанных с интернационализацией рисков и необходимых инвестиций, то есть выбор стратегии выхода на выбранный рынок.

## 2.1. Выбор зарубежного рынка

Постоянно увеличивающаяся конкуренция в мировом бизнесе вынуждает все большее количество фирм осваивать новые зарубежные рынки (Wood, Robertson, 2000). Когда фирма планирует расширить свою деятельность за пределами своей страны, первым и очень важным шагом для нее является выбор целевого рынка. Определение подходящей страны является одним из самых важных решений при интернационализации компании. Во-первых, от него в большой степени зависит успех или неудача фирмы, особенно на ранних стадиях интернационализации, а неправильный выбор может негативно сказаться на долгосрочном успехе организации. Более того, решение о выборе зарубежного рынка предшествует разработке маркетингового плана, а значит, предопределяет характер маркетинговой активности за рубежом.

В течение пары последних десятилетий большинство исследований в теории интернационализации фирмы в основном были посвящены стратегиям выхода на зарубежный рынок, при этом процесс принятия решения о том, на какие рынки компании стоит выходить получил гораздо меньшее внимание исследователей. К решению данной проблемы были предложены два подхода: системный и несистемный (Papadopolous & Denis, 1988). Системный подход подразумевает структурированный и формализованный процесс принятия решения, в ходе которого фирма проводит некоторый анализ, в результате чего осуществляет выбор. При использовании несистемного подхода рынки выбираются скорее интуитивно, этот выбор основывается на воспринимаемой психологической дистанции между странами (Andersen, Buvik, 2002).

Методы системного анализа обладают тремя основными преимуществами: они более объективны, позволяют фирмам рассматривать не только близкие по расположению и культуре, но и более отдаленные рынки, а также дают возможность оценить большое количество зарубежных рынков (Papadopoulos, Denis, 1988). Первое опубликованное эмпирическое исследование посвященное вопросу выбора целевого рынка, показало, что большое количество организаций, особенно малые и средние предприятия, на практике выбирают зарубежные рынки интуитивно, однако с получением опыта некоторые фирмы при принятии такого рода решений предпочитают использовать системный подход (Sheridan 1988). Многие авторы подчеркивают важность применения такого подхода при выборе целевого рынка, в своих исследованиях они разработали большое количество моделей принятия такого рода решений. (Cavusgil, 1985; Kumar *et al*., 1994; Johansson, 1997; Root, 1994; Mühlbacher, Leihs & Dahringer, 1999; Rahman, 2003).

Наиболее известные и используемые из моделей – модели Рута (1994) и Йоханссона (1997). Рут описал выбор зарубежного рынка как процесс, состоящий из трёх шагов (Рисунок 4). Первый шаг – первичный скрининг, который проводится с использованием основных количественных показателей в целях быстрого сокращения количества рынков для рассмотрения на следующем этапе. Следующий шаг включает оценку потенциала оставшихся рынков, и последний нацелен на оценку потенциала продаж компании, а также других показателей, таких как финансовые вложения и маркетинговые усилия, необходимые для достижения предопределенного уровня продаж.

Рис. 4. Модель Рута для выбора зарубежного рынка

Источник: Musso, Francioni (2012), С. 45

Модель Йоханссона включает в себя четыре этапа (Рисунок 5). Здесь, в отличие от модели Рута, этапу скрининга предшествует идентификация стран для него. На этапах глубинного исследования проводится отбор ограниченного числа привлекательных для интернационализации компании стран, а заключительный выбор предполагает оценку выбранных ранее рынков и выбор наиболее подходящего их них. Модель Йоханссона, кроме всего прочего, позволяет рассмотреть такие факторы, как географическая отдаленность, которая является причиной психологической, а также культурной отдаленности, влияющие на процесс принятия решений о выборе рынка.

Рис. 5. Модель Йоханссона для выбора зарубежного рынка.

Источник: Musso, Francioni (2012), С. 45

Если провести сравнение рассмотренных моделей с моделями других авторов (Таблица 2), то можно отметить, что различия в подходах разных авторов к процессу оценки и выбора целевых рынков незначительны (Koch, 2001). Большинство из разработанных моделей предлагают рассматривать выбор зарубежного рынка в качестве процесса, состоящего из трех основных этапов: скрининг, идентификация – этап, который также предполагает более глубокое исследование рынков, и, наконец, итоговый выбор страны (Johanson, 1997; Cateora, 1995; Kumar *et al.,* 1994; Root, 1994; Cavusgil, 1985). Именно данные наиболее распространенные этапы мы и будем использовать при решении проблемы о выборе зарубежного рынка для освоения компанией «Белтел».

Таблица 2

Сравнение моделей выбора целевого рынка

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Этап 1 | Этап 2 | Этап 3 | Этап 4 |
| Cavusgil (1985) | Скрининг | Идентификация | Выбор | - |
| Root (1994) | Первичный скрининг | Оценка потенциала рынков | Оценка потенциальных продаж | - |
| Kumar (1994) | Скрининг | Идентификация | Выбор | - |
| Johansson (1997) | Идентификация стран | Первичный скрининг | Глубинное исследование | Заключительный выбор |

Источник: Koch (2001), С. 67

Что касается современных работ на данную тему, то при принятии решения о выборе зарубежного рынка с помощью системного подхода большинство исследователей предпочитают использовать эти наиболее известные модели, ссылаясь на их авторов. (Sakarya *et al*, 2007; Górecka, Szałucka, 2013; Li *et al, 2013*; Musso, Francioni, 2014).

### Первичный скрининг

Начальным этапом большинства моделей принятия решений о выборе целевого рынка является скрининг стран, который проводится на основе показателей макроуровня и используется для исключения очевидно неподходящих для интернационализации компании рынков (Gould, 2002). Публикация Валвурдом (1980) идеи быстрого фильтрования (скрининга) рынков, стала поворотным моментом в теории выбора стран. Такой подход уже предлагался ранее – например, Дуглас, Ле Майре и Винд (1972) рассматривали скрининг в своей модели – однако идея использования при оценке рынков предварительного шага, позволяющего быстро просканировать большое количество стран, а затем более глубоко анализировать только очень ограниченное количество самых потенциальных из них, стала намного чаще появляться в различного рода публикациях именно после статьи Валвурда (Gould, 2002). И сейчас ни один процесс выбора целевых зарубежных рынков с использованием системного подхода при разработке плана интернационализации компании не обходится без данного этапа.

Первичный скрининг позволяет быстро сократить список стран для дальнейшего более глубокого рассмотрения, что в результате упрощает весь процесс принятия решения о выборе целевого рынка, приводит к значительному снижению затрат на последующих этапах. Стоимость всего процесса напрямую зависит от количества рынков, выбранных для глубинного анализа, поэтому очень важно устранить те из них, выход на которые для компании неосуществим в соответствии с заранее определенными критериями. Чаще всего на этом этапе исключаются страны по таким макроэкономическим показателям, как численность населения, ВВП на душу населения, а также те из них, отличающиеся нестабильной политической ситуацией (Gould, 2002). Так, этот отсев осуществляется путем задания необходимого уровня по определенным показателям и исключения рынков, находящихся ниже данного уровня.

### Идентификация стран

Существует два наиболее распространенных подхода к определению привлекательных рынков на этапе идентификации: создание кластеров и ранжирование стран (Cavusgil *et al*., 2004). Метод создания кластеров подразумевает группировку стран на основе схожих экономических, политических и культурных особенностей. Предполагается, что наиболее подходящими рынками для интернационализации компании будут те из них, которые находятся в одной группе со страной, в которой она уже успешно работает. В таком случае организация может использовать накопленные опыт и знания на похожем рынке из того же кластера (Johanson, Vahlne, 1990). Этот подход часто подвергается критике, так как в результате страны группируются по уровню индустриального развития без учета отраслевых особенностей. Поэтому при выборе привлекательных рынков для интернационализации компании «Белтел» будет использоваться более простой в применении метод ранжирования. Этот метод предполагает составление рейтинга стран на основе ряда заранее заданных критериев и последующий выбор рынков, получивших наиболее высокие оценки.

Критерии для ранжирования обычно определяются на основе отраслевых особенностей компании. Например, производители автомобильных шин при выборе зарубежного рынка должны учитывать такую информацию о рынках, как объем ВВП, количество индивидуальных автомобилей и его рост, цены на бензин, транспортная инфраструктура в стране и другие (Griffin *et al.*, 2005). Также важно задать вес каждому из показателей, определив, какие из них оказывают наибольшее влияние на рассматриваемую отрасль (Papadopoulos *et al*., 2002).

### Заключительный выбор рынка

К рассмотрению на данном этапе обычно подлежит небольшое число стран, что позволяет более подробно оценить привлекательность каждой из них. В первую очередь, тут важна такая отраслевая информация, как размер рынка, его прогнозируемый рост, уровень конкуренции, уровень затрат и прочие показатели, определяемые на основе требований, предъявляемых к целевому рынку.

Подробное изучение ограниченного числа стран и уровня развития интересующей отрасли в данных странах позволит не только сравнить потенциальные рынки на основе определенных показателей, но и при осуществлении выбора принять во внимание некоторые другие факторы, которые являются индивидуальными для каждой из стран.

## 2.2. Выбор стратегии выхода на зарубежный рынок

Приняв решение о выходе на конкретный зарубежный рынок, компания должна разработать стратегию проникновения на него. В рамках теории интернационализации был разработан ряд стратегий, с помощью которых фирма может осуществлять выход на целевой рынок.

### 2.2.1. Основные стратегии интернационализации

За принятием решения о выборе целевого рынка следует определение стратегии, с помощью которой будет осуществляться проникновение на целевой рынок.

C экономической точки зрения, компания может осуществлять деятельность за рубежом только двумя способами: экспортируя в другую страну продукцию, производимую за её пределами, либо переместив свое предприятие и все необходимые ресурсы, такие как финансы, капитал, человеческие ресурсы, для осуществления местного производства и продажи товаров на рынке.

С точки зрения менеджмента, компании обладают возможностью применения ряда стратегий, каждая из которых обладает отличающимся набором преимуществ и издержек для международной компании. Так, по интенсивности интернационализации эти стратегии принято делить на экспортные, контрактные и инвестиционные.

*Экспортные* операции отличаются от остальных типов стратегий тем, что реализуемый на зарубежном рынке продукт производится за его пределами, а затем экспортируется. При *непрямом экспорте* посредник, находящийся в стране производителя, занимается экспортом его продукции за рубеж. Напротив, при *прямом экспорте* компания может либо воспользоваться услугами посредника из целевой страны, то есть осуществлять прямой экспорт через агента или дистрибьютора, либо открыть свое зарубежное подразделение по сбыту продукции на целевом рынке, для чего потребуются дополнительные инвестиции. Примеров компаний применяющих данный тип стратегии множество, один из них – компания Boeing, которая производит свои самолеты в основном в США, однако реализует большую часть из них в других странах (Osland, Taylor, Zou, 2001).

К *контрактным* способам выхода на зарубежный рынок относятся лицензирование и франчайзинг. *Лицензирование* подразумевает соглашение с зарубежной компанией о предоставлении прав на использование собственности: патентов, технологий, торговых марок на определенный период времени. *Франчайзинг* отличается от лицензирования тем, что в добавок к правам на использование собственности, франчайзер предоставляет компании за рубежом разработанную концепцию бизнеса, готовую к реализации на рынке, осуществляет долговременную помощь в организации бизнеса, продвижении товаров и услуг, управлении процессами.

Что касается *инвестиционных* стратегий, то такие способы подразумевают интернационализацию компании посредством организации зарубежного производства на целевом рынке. (Root, 1994). С точки зрения владения и контроля (они являются отличительными чертами данного типа стратегий) филиал за рубежом может быть как полностью *собственным предприятием* компании, так и *совместным предприятием*, права на собственность и контроль над которым поделены между материнской компанией и её местным партнером. Собственное предприятие может быть организовано с нуля или возникнуть в результате *поглощения* зарубежной компании.

Каждая из рассмотренных стратегий обладает рядом сильных и слабых сторон. Так, экспортные стратегии требуют относительно малых инвестиций, но и предоставляют низкий уровень контроля и потенциальной прибыли в сравнении с инвестиционными стратегиями, которые, в свою очередь, отличаются высоким уровнем требуемых вложений, что в долгосрочной перспективе обеспечивает компании значительную прибыль. В Таблице 3 приведено сравнение основных способов интернационализации по ряду характеристик, где В соответствует высокому уровню, например, риска, контроля и так далее, Ср – среднему, а Н – низкому. (Lasserre, 2012).

Таблица 3

Сравнение стратегий интернационализации

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Собственное предприятие | Поглощение | Совместное предприятие | Контрактные стратегии | Экспорт |
| Инвестиции/уровень риска | В | В | Ср | Н | Н |
| Скорость выхода | Н | В | В | Ср | В |
| Уровень контроля | В | В | Ср | Н | Н |
| Подверженность политическим рискам | В | В | Ср | Н | Н |
| Риск утечки технологий | Н | Н | В/Ср | В | Н |
| Сложность управления | В | В | В | Н | Ср |
| Потенциальная прибыль | В | В | В | Ср | Н |

Источник: Lasserre, 2012, С. 209

\*В – высокий, Н – низкий, Ср - средний

### 2.2.2. Подход к выбору стратегии интернационализации

 Из существующих теорий интернационализации эклектическая парадигма Даннинга, известная также как модель OLI, позволяет осуществить выбор формы зарубежной деятельности на основе имеющихся у компании или целевого рынка преимуществ. Теория рассматривает факторы, которые влияют на решение о том, какой тип стратегии выхода на зарубежный рынок применить: экспортный, контрактный или инвестиционный. К этим факторам относятся *преимущества владения, преимущества интернализации* и *преимущества места*.

 Преимущества владения – это имеющиеся у фирмы материальные или нематериальные ресурсы, обеспечивающие её конкурентными преимуществами. Это может быть бренд, фирменная технология, выгоды от экономии от масштаба и прочие. Обладание такими преимуществами, согласно парадигме, позволяет осуществлять контрактные способы интернационализации – лицензирование или франчайзинг.

 Обладая преимуществами интернализации, компания предпочитает поставлять продукт или услугу на рынок своими усилиями, нежели передавать право на владение собственностью другой фирме. К таким преимуществам относятся, например, налаженная система менеджмента или технология производства. Также выгоднее осуществлять производство внутри компании в том случае, когда присутствует риск кражи технологии местной фирмой, контроль за её деятельностью невозможен или дорогостоящ, а репутация компании может пострадать. При наличии преимуществ производства внутри компании выход на зарубежный рынок будет осуществляться путем экспорта продукции.

 К преимуществам места относятся факторы, которые благоприятствуют осуществлению производства на целевом рынке, и при наличии которых будут более предпочтительны инвестиционные стратегии. Для выявления таких преимуществ компании необходимо сравнить экономические и неэкономические характеристики домашнего и зарубежного рынков. Если производство на национальном рынке более предпочтительно, то компания будет применять экспортные стратегии, в противном случае принимается решение об инвестировании в зарубежное производство. К факторам, благоприятствующим зарубежному производству относятся невысокая заработная плата и издержки производства, ёмкий рынок, развитая или развивающаяся инфраструктура, наличие торговых барьеров, также обязательным условием является политическая стабильность в стране.

Таким образом, на основе рассмотренных преимуществ можно сделать выбор подходящей стратегии выхода компании на целевой рынок. Таблица 4 показывает, при наличии каких преимуществ фирма будет применять те или иные стратегии.

Таблица 4

Выбор стратегии на основе OLI преимуществ

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Категория преимуществ** |
| **Преимущества владения** | **Преимущества интернализации** | **Преимущества места** |
| **Тип стратегии** | **Контрактные** | **Да** | Нет | Нет |
| **Экспортные** | **Да** | **Да** | Нет |
| **Инвестиционные** | **Да** | **Да** | **Да** |

Источник: Dunning, 1981

*Вывод*

 В данной главе рассмотрены основные модели системного подхода к выбору целевого рынка, основные этапы которых являются схожими у различных авторов. Так, были выделены наиболее распространенные из них: первичный скрининг, идентификация стран и итоговый выбор рынка, на каждом из которых определяются наиболее привлекательные страны по определенным заранее показателям.

 Кроме того, были изучены основные способы интернационализации компаний, а также рассмотрена модель – эклектическая парадигма Даннинга, на основе которой можно осуществить выбор наиболее подходящей стратегии для компании.

 Таким образом, во второй главе представлены теоретические основы, применение которых позволит разработать рекомендации по выходу АО «Белтел» на зарубежный рынок.

# ЧАСТЬ 3. ВЫХОД КОМПАНИИ «БЕЛТЕЛ» НА ЗАРУБЕЖНЫЙ РЫНОК

 При разработке плана интернационализации компании «Белтел» необходимо, в первую очередь, осуществить выбор целевого зарубежного рынка, а затем определить стратегию проникновения компании на него. Для обеспечения более объективного выбора страны для освоения компанией будет применяться системный подход к выбору рынка, который будет осуществляться в три этапа. На этапе первичного скрининга необходимо исключить очевидно неподходящие для интернационализации компании страны, затем проранжировать оставшиеся рынки на основе ряда факторов и, наконец, осуществить итоговый выбор страны путем подробного изучения каждой из них.

 Что касается выбора стратегии, то для определения подходящего способа проникновения компании на выбранный зарубежный рынок будет использоваться парадигма Даннинга, применение которой заключается в выявлении у компании и целевого рынка преимуществ, позволяющих ей использовать каждый из типов стратегий интернационализации.

## 3.1. Осуществление выбора целевого рынка для АО «Белтел»

В соответствии с определенным ранее подходом к выбору целевого рынка, данный процесс применительно к компании «Белтел» будет осуществляться в три этапа. Каждому из этапов предшествует определение критериев, на основе которых будет осуществляться исключение неподходящих или выбор наиболее привлекательных стран.

Данные для оценки стран по выбранным критериям были взяты из доступных вторичных источников: Группы Всемирного Банка[[21]](#footnote-21) и Доклада ЮНКТАД о мировых инвестициях 2015[[22]](#footnote-22).

### 3.1.1. Первичный скрининг

 На начальном этапе выбора целевого рынка первым шагом является определение факторов, по которым будут отсеиваться неподходящие страны.

 Важно помнить, что АО «Белтел», для которой осуществляется данный выбор, предоставляет услуги другим организациям, их деятельность в той или иной стране будет напрямую влиять на успех компании на рынке. На рынках с малой численностью населения будет присутствовать ограниченное число компаний любых отраслей, так как размер рынка, определяемый численностью населения в стране, является важнейшим фактором, учитываемым при принятии решения о выходе на рынок той или иной страны. По этой причине необходимо, в первую очередь, исключить страны с относительно малой численностью населения. Зададим этот показатель на уровне 10 млн. человек,

В результате установления такого ограничения осталось 87 стран, некоторые из которых обладают низким уровнем экономического развития – это, в большинстве своём, развивающиеся африканские страны. Поэтому необходимо также ограничить страны таким показателем, как номинальный ВВП на душу населения, установив его на уровне 100 млрд. долларов.

 Кроме того, по причинам политической нестабильности в этих странах были исключены Афганистан, Ирак, Украина и Сирия, на территории которых на сегодняшний день осуществляются боевые действия, что представляет большие риски для бизнеса, а также совершенно непредсказуемые условия ведения деятельности.

 В результате проведения этапа первичного скрининга, на основе факторов макросреды было исключено достаточное количество очевидно неподходящих для интернационализации компании стран; для дальнейшего анализа было определено 43 из них, имеющие достаточный размер и обладающие минимально необходимым уровнем развития (Приложение 1).

### 3.1.2. Идентификация стран

 На данном этапе для оставшихся 43-х стран было проведено ранжирование по ряду факторов. При ранжировании снова учитывались такие макроэкономические показатели, как численность населения и ВВП на душу населения, а также был взят такой показатель, как доля городского населения, который также важен при оценке перспектив для бизнеса. Следующие факторы для ранжирования были определены на основе анализа, проведенного в первой главе и части выделенных в результате анализа критериев целевого рынка в соответствии с отраслью, в которой работает компания «Белтел». Так, были взяты экономические факторы, представляющие угрозу для компаний рынка ИТ-услуг в России, - это темп прироста ВВП и темп прироста зарубежных инвестиций, а также факторы, определяющие технологическое развитие рынков: потребление электроэнергии и количество Интернет-пользователей в стране на 100 человек.

 Таким образом, ранжирование стран проводилось по следующим показателям, взятым за 2014 год (Приложения 2-9):

1. Численность населения
2. Доля городского населения
3. Номинальный ВВП на душу населения
4. Темп прироста ВВП
5. Потребление электроэнергии на душу населения
6. Количество Интернет-пользователей на 100 человек
7. Приток зарубежных инвестиций
8. Темп прироста зарубежных инвестиций

Далее, необходимо назначить веса для каждого их факторов. Показателям, уже используемым для отсева рынков на предыдущем этапе, был назначен весовой коэффициент 0,5. Так как, как уже было определено, экономические показатели оказывают наибольшее влияние на бизнес, то такие факторы, как темп прироста ВВП и темп прироста зарубежных инвестиций, получили больший вес – 2. А все остальные факторы, включая факторы, определяющие технологическое развитие в стране, получили по 1.

 По результатам ранжирования было отобрано 5 стран, показавших наилучшие результаты по выбранным факторам (Таблица 5). В пятерку наиболее привлекательных стран вошли *Китай, Великобритания, Индия, Польша* и *Индонезия*. Таким образом, в результате проведения второго этапа выбора целевого рынка для более близкого рассмотрения были отобраны страны, находящиеся в разных частях света – это страны Восточной и Западной Европы, а также страны Азиатско-Тихоокеанского региона.

Таблица 5

Ранжирование стран на основе факторов

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Фактор 1** | **Фактор 2** | **Фактор 3** | **Фактор 4** | **Фактор 5** | **Фактор 6** | **Фактор 7** | **Фактор 8** | **Итог** |
|  | **R** | **I** | **R** | **I** | **R** | **I** | **R** | **I** | **R** | **I** | **R** | **I** | **R** | **I** | **R** | **I** | **R** | **I** |
| Китай | 1 | 100 | 31 | 30 | 2 | 98 | 1 | 98 | 21 | 53 | 28 | 37 | 1 | 100 | 6 | 88 | 1 | 100 |
| Великобритания | 19 | 58 | 11 | 77 | 5 | 91 | 18 | 58 | 12 | 74 | 2 | 98 | 3 | 95 | 1 | 100 | 2 | 100 |
| Индия | 2 | 98 | 43 | 2 | 9 | 81 | 1 | 98 | 38 | 14 | 40 | 9 | 7 | 86 | 5 | 91 | 3 | 87 |
| Польша | 26 | 42 | 29 | 35 | 20 | 56 | 16 | 63 | 19 | 58 | 15 | 67 | 15 | 67 | 2 | 98 | 4 | 81 |
| Индонезия | 4 | 93 | 34 | 23 | 15 | 67 | 8 | 84 | 37 | 16 | 41 | 7 | 12 | 74 | 7 | 86 | 4 | 81 |
| Чили | 36 | 19 | 5 | 91 | 30 | 33 | 29 | 35 | 20 | 56 | 13 | 72 | 9 | 81 | 4 | 93 | 6 | 77 |
| Австралия | 34 | 23 | 6 | 88 | 11 | 77 | 21 | 53 | 4 | 93 | 8 | 84 | 6 | 88 | 32 | 28 | 7 | 74 |
| Колумбия | 22 | 51 | 19 | 58 | 26 | 42 | 10 | 79 | 35 | 21 | 26 | 42 | 13 | 72 | 17 | 63 | 8 | 74 |
| Саудовская Аравия | 30 | 33 | 9 | 81 | 18 | 60 | 15 | 67 | 5 | 91 | 18 | 60 | 24 | 47 | 23 | 49 | 9 | 74 |
| США | 3 | 95 | 13 | 72 | 1 | 100 | 22 | 44 | 2 | 98 | 4 | 93 | 2 | 98 | 43 | 2 | 10 | 73 |
| Корея | 21 | 53 | 10 | 79 | 12 | 74 | 16 | 63 | 3 | 95 | 9 | 81 | 20 | 56 | 33 | 26 | 11 | 72 |
| Филиппины | 11 | 77 | 37 | 16 | 29 | 35 | 4 | 91 | 39 | 12 | 34 | 23 | 27 | 40 | 9 | 81 | 12 | 71 |
| Турция | 16 | 65 | 23 | 49 | 17 | 63 | 18 | 58 | 25 | 44 | 27 | 40 | 17 | 63 | 18 | 60 | 13 | 70 |
| Малайзия | 32 | 28 | 21 | 53 | 27 | 40 | 6 | 86 | 18 | 60 | 14 | 70 | 19 | 58 | 27 | 40 | 14 | 69 |
| Япония | 9 | 81 | 2 | 98 | 3 | 95 | 40 | 9 | 7 | 86 | 3 | 95 | 36 | 19 | 19 | 58 | 15 | 69 |
| Канада | 27 | 40 | 12 | 74 | 10 | 79 | 22 | 44 | 1 | 100 | 5 | 91 | 5 | 91 | 38 | 14 | 16 | 68 |
| Вьетнам | 12 | 74 | 42 | 5 | 39 | 12 | 6 | 86 | 32 | 28 | 29 | 35 | 22 | 51 | 13 | 72 | 17 | 65 |
| Нигерия | 7 | 86 | 36 | 19 | 19 | 58 | 3 | 95 | 43 | 2 | 32 | 28 | 30 | 33 | 24 | 47 | 18 | 65 |
| Нидерланды | 38 | 14 | 4 | 93 | 16 | 65 | 33 | 26 | 10 | 79 | 1 | 100 | 8 | 84 | 31 | 30 | 19 | 65 |
| Бразилия | 5 | 91 | 8 | 84 | 7 | 86 | 39 | 12 | 26 | 42 | 21 | 53 | 4 | 93 | 29 | 35 | 20 | 65 |
| Казахстан | 37 | 16 | 33 | 26 | 34 | 23 | 11 | 77 | 16 | 65 | 24 | 47 | 21 | 53 | 22 | 51 | 21 | 61 |
| Чехия | 42 | 5 | 22 | 51 | 36 | 19 | 28 | 37 | 11 | 77 | 11 | 77 | 28 | 37 | 10 | 79 | 22 | 60 |
| Иран | 15 | 67 | 24 | 47 | 24 | 47 | 12 | 74 | 24 | 47 | 35 | 21 | 35 | 21 | 25 | 44 | 22 | 60 |
| Пакистан | 6 | 88 | 40 | 9 | 31 | 30 | 9 | 81 | 40 | 9 | 42 | 5 | 38 | 14 | 12 | 74 | 24 | 60 |
| Португалия | 43 | 2 | 28 | 37 | 33 | 26 | 34 | 21 | 17 | 63 | 17 | 63 | 23 | 49 | 3 | 95 | 25 | 59 |
| Испания | 23 | 49 | 14 | 70 | 13 | 72 | 31 | 30 | 13 | 72 | 12 | 74 | 10 | 79 | 39 | 12 | 26 | 58 |
| Бангладеш | 8 | 84 | 41 | 7 | 40 | 9 | 4 | 91 | 41 | 7 | 43 | 2 | 39 | 12 | 16 | 65 | 27 | 56 |
| Мексика | 10 | 79 | 16 | 65 | 14 | 70 | 26 | 40 | 29 | 35 | 30 | 33 | 11 | 77 | 40 | 9 | 28 | 55 |
| *(продолжение на следующей странице)* |
| Таблица 5 *(продолжение)* |
|  | **Фактор 1** | **Фактор 2** | **Фактор 3** | **Фактор 4** | **Фактор 5** | **Фактор 6** | **Фактор 7** | **Фактор 8** | **Итог** |
|  | **R** | **I** | **R** | **I** | **R** | **I** | **R** | **I** | **R** | **I** | **R** | **I** | **R** | **I** | **R** | **I** | **R** | **I** |
| Франция | 18 | 60 | 15 | 67 | 6 | 88 | 38 | 14 | 8 | 84 | 10 | 79 | 14 | 70 | 41 | 7 | 30 | 55 |
| Германия | 14 | 70 | 20 | 56 | 4 | 93 | 30 | 33 | 9 | 81 | 6 | 88 | 37 | 16 | 37 | 16 | 28 | 55 |
| Египет | 13 | 72 | 39 | 12 | 28 | 37 | 26 | 40 | 30 | 33 | 37 | 16 | 29 | 35 | 11 | 77 | 31 | 54 |
| Эквадор | 39 | 12 | 27 | 40 | 43 | 2 | 14 | 70 | 31 | 30 | 31 | 30 | 41 | 7 | 15 | 67 | 32 | 52 |
| Морокко | 28 | 37 | 30 | 33 | 42 | 5 | 22 | 44 | 36 | 19 | 23 | 49 | 31 | 30 | 14 | 70 | 33 | 50 |
| Румыния | 35 | 21 | 32 | 28 | 38 | 14 | 20 | 56 | 27 | 40 | 25 | 44 | 32 | 28 | 20 | 56 | 34 | 50 |
| Аргентина | 24 | 47 | 3 | 95 | 21 | 53 | 37 | 16 | 23 | 49 | 16 | 65 | 26 | 42 | 35 | 21 | 34 | 50 |
| Алжир | 25 | 44 | 25 | 44 | 35 | 21 | 13 | 72 | 33 | 26 | 39 | 12 | 40 | 9 | 26 | 42 | 36 | 49 |
| Италия | 20 | 56 | 26 | 42 | 8 | 84 | 41 | 7 | 14 | 70 | 20 | 56 | 18 | 60 | 36 | 19 | 37 | 47 |
| Греция | 41 | 7 | 18 | 60 | 32 | 28 | 36 | 19 | 15 | 67 | 19 | 58 | 34 | 23 | 21 | 53 | 38 | 46 |
| Перу | 29 | 35 | 17 | 63 | 37 | 16 | 22 | 44 | 34 | 23 | 33 | 26 | 25 | 44 | 30 | 33 | 39 | 46 |
| Бельгия | 40 | 9 | 1 | 100 | 22 | 51 | 32 | 28 | 6 | 88 | 7 | 86 | 43 | 2 | 42 | 5 | 40 | 45 |
| Таиланд | 17 | 63 | 35 | 21 | 25 | 44 | 34 | 21 | 28 | 37 | 36 | 19 | 16 | 65 | 28 | 37 | 41 | 44 |
| Венесуэла | 31 | 30 | 7 | 86 | 23 | 49 | 42 | 5 | 22 | 51 | 22 | 51 | 33 | 26 | 34 | 23 | 42 | 41 |
| Ангола | 33 | 26 | 38 | 14 | 41 | 7 | 43 | 2 | 42 | 5 | 38 | 14 | 42 | 5 | 8 | 84 | 43 | 32 |

### Заключительный выбор рынка

 На данном этапе необходимо осуществить итоговый выбор из пяти наиболее привлекательных стран, отобранных на предыдущем шаге. Для этого рассмотрим подробнее каждую из них. Так, здесь необходимо рассмотреть отрасль ИТ-услуг: её размер и потенциал, уровень конкуренции на рынке, размер оплаты труда, развитость инфраструктуры.

*Китай*

 В то время как рост экономики Китая замедлился, сегмент ИТ-услуг на рынке продолжает развиваться и демонстрирует лучшие показатели по сравнению с сегментами оборудования и программного обеспечения.

 Объем отрасли ИТ-услуг в Китае за 2015 год вырос на 18,6% и составил 130,1 млрд. в долларовом выражении (Рисунок 6). В Китае почти отсутствует импорт таких услуг из других стран, а многие международные компании уже разместили свои филиалы на рынке в виду широких возможностей, которые он предлагает, стабильного спроса со стороны как частных компаний, так и государства.

Рисунок 6. Объем китайской отрасли ИТ-услуг, 2010-2015, млрд. долларов

Составлено по: MarketLine Industry Profile

 В ближайшие четыре года ожидается ежегодный рост китайского сегмента ИТ-услуг, превосходящий рост ВВП в стране, но также прогнозируется его замедление из года в год. Совокупные ежегодные темпы роста рынка в период с 2015 по 2019 год ожидаются на уровне 11%, и к 2019 году его объем составит 196,6 млрд. долларов (Рисунок 7).

Рисунок 7. Прогноз роста китайской отрасли ИТ-услуг, 2015-2019

Составлено по: MarketLine Industry Profile

 На данный момент наблюдается увеличение расходов на информационную безопасность у китайских компаний из-за растущего количества инцидентов, связанных с утечкой информации. Так, в 2015 году произошел рост соответствующих затрат почти на 20%.

 Китайский рынок информационных технологий уже занимает большое количество поставщиков как продуктов, так и услуг. Отмечается и продолжающаяся экспансия зарубежных компаний в страну. Известно, что качество китайских программистов отличается от принятого в мире, причиной тому нехватка квалифицированных кадров в сфере ИТ.

Ежегодно в Китае выпускается примерно 350 тыс. молодых специалистов инженеров и программистов.[[23]](#footnote-23) Однако отмечается существенная утечка выпускников из страны, уезжающих учиться, проводить научные исследования в более развитых странах. Около 460 тыс. китайских студентов уехали из страны в 2014 году против 120 тыс. в 2003 году.[[24]](#footnote-24)

1 января 2016 года в стране была отменена политика «одна семья – один ребенок», из-за чего ожидается увеличение рождаемости на 3 млн. детей каждый год. Результаты отмены политики для бизнеса будут ощутимы нескоро, и на данный момент отмечается существенное снижение численности рабочей силы и старение населения в стране, что негативно влияет на прогнозы развития рынка ИТ.

 Стоит отметить, что инфраструктура в Китае соответствует достаточно высокому уровню. Руководство страны нацелено на рост китайского рынка ИТ, из-за чего были осуществлены значительные инвестиции в инфраструктуру: почти 4 триллиона китайских юаней, выделенных на стимулирование отрасли, были вложены в совершенствование инфраструктуры.[[25]](#footnote-25)

 *Великобритания*

 Великобритания – крупнейшая экономика в ЕС, одна из сильнейших стран по социальному обеспечению и уровню жизни. Среди стран Европейского Союза Великобритания обладает одним из самых высоких уровней ВВП на душу населения. Согласно показателям Всемирного Банка за 2015 год, Великобритания является восьмой страной в мире по благоприятности ведения бизнеса.

Университеты Великобритании предоставляют качественное образование, привлекают студентов со всего мира. Так же система здравоохранения в стране является одной из самых лучших в мире.

В стране наблюдается постоянное увеличение расходов на НИОКР, которые на данный момент находятся на уровне около 2% от ВВП. Несмотря на качество образовательных и исследовательских институтов, в стране наблюдается нехватка рабочей силы в области НИОКР, а по количеству технических специалистов Великобритания уступает многим другим европейским странам. За последние годы в стране существенно снизилось количество выпускников в сфере ИТ.

В ходе проведения исследования в 2015 году было выявлено, что кибер-атаки со стороны профессиональных хакеров обходятся стране в более чем 50 млрд. долларов ежегодно. Угроза кибер-атак заставляет компании увеличивать расходы на ИТ безопасность и в то же время приводит к сокращению инвестиций в инновации и будущий рост.

Важно отметить, что, несмотря на увеличение роста производительности в стране после кризисного периода, она остается на довольно низком уровне. К причинам могут быть отнесены недостаточно развитая инфраструктура, уровень квалификации рабочей силы, неэффективность государственного сектора, а также снижение эффекта от проведенных ранее структурных реформ. Однако на рынке имеются возможности создания новых отраслей. Государственная политика всячески поощряет инвестиции в новые технологии и коммерцию, связанную с ними.

Что касается самого рынка ИТ-услуг, то за последние годы он рос незначительно, либо демонстрировал падение (Рисунок 8). К 2015 году объем сегмента составил около 54 млрд. долларов. Похожая ситуация ожидается и в последующие четыре года, в течение которых совокупные ежегодные темпы роста рынка составят всего 2%. Таким образом, к 2019 году объем сегмента ИТ-услуг в Великобритании оценивается в 59,1 млрд. долларов (Рисунок 9).

Рисунок 8. Объем отрасли ИТ-услуг Великобритании, 2010-2015, млрд. долларов

Составлено по: MarketLine Industry Profile

Рисунок 9. Прогноз роста отрасли ИТ-услуг Великобритании, 2010-2015

Составлено по: MarketLine Industry Profile

*Индия*

Индия обладает серьезным кадровым потенциалом – является второй по численности рабочей силы страной после Китая, в течение следующих четырех десятилетий которая, как ожидается, значительно возрастет. Ежегодно в стране из специальных учебных заведений выпускается около 2,5 млн. человек, 300 тысяч из которых – инженеры и 150 тысяч – ИТ-специалисты. Также большая доля работающего населения владеет английским языком, что даёт Индии конкурентное преимущество в секторе информационных технологий и многих других отраслях.

Индия является самой крупной демократической страной в мире, принципы демократии глубоко укоренились в индийской политической системе. Согласно данным Всемирного Банка, в 2014 году Индия заняла высокие позиции, получив 61,08 процентилей, по показателю учета общественного мнения. Этот показатель измеряет степень, в которой граждане страны имеют возможность участвовать в выборе правительства, степень свободы выражения и средств массовой информации. Для сравнения, в том же году по этому показателю Китай и Россия получили 5,42 и 20,2 процентилей соотвественно.

Из-за либерализации экономики и свободной торговли страна имеет хорошие отношения со странами Северной Америки и Западной Европы. Индия также развивает отношения со странами Юго-Восточной Азии и странами Совета сотрудничества арабских государств Персидского залива, однако её отношения с соседним Пакистаном остаются нестабильными, а также терроризм продолжает подрывать национальную безопасность.

В 2014 году в стране была запущена программа Make in India, нацеленная на развитие производственного сектора. Премьер-министр Индии Нарендра Моди активно призывает приходить на индийский рынок и производить продукцию любой отрасли в стране. Также руководство страны всячески старается поддерживать предпринимателей для стимулирования экономического роста и создания рабочих мест.

Для становления страны в качестве ведущей промышленной державы, Индии необходимо улучшить свое положение в области инноваций, и страна активно идет к этому. Текущее десятилетие (2001-2020) было объявлено Индией «декадой инноваций». В стране был создан Национальный совет по инновациям, который отвечает за формирование политики по синергии науки, технологии и инноваций (НТИ). Цель данной политики – создание устойчивой системы для высокотехнологичного развития страны.[[26]](#footnote-26)

Так, был разработан амбициозный план по созданию «умных» городов и промышленных кластеров, которые обеспечат резидентов услугами нового поколения. Около 1,2 млрд. долларов[[27]](#footnote-27) было выделено из бюджета на поддержку высокотехнологичных проектов с целью развития инфраструктуры.

В рамках политики НТИ в стране планируется проведение реформ по улучшению научного образования для подготовки молодых специалистов и лидеров научно-технологического сектора.

Затраты на НИОКР в стране на данный момент довольно малы и находятся на уровне около 12 млрд. долларов, что составляет примерно 1% от ВВП. Это меньше, чем в остальных странах БРИК, таких как Китай, Россия и Бразилия, где этот показатель за 2013 год, согласно данным Всемирного Банка, составил 2%, 1,1% и 1,2% соответственно. Индия намерена увеличить затраты такого рода до 2% к 2020 году посредством увеличения частных инвестиций с поддержкой текущих темпов роста государственных вложений. Рост частных инвестиций в НИОКР позволит быстро получить от проводимых исследований коммерческую выгоду.

Индийский рынок ИТ-услуг из года в год показывает двузначные темпы роста; в 2015 году его объем составил 14,1 млрд. долларов (Рисунок 10). Ожидается, что рынок продолжит расти с совокупными ежегодными темпами роста в 14%, за период с 2015 по 2019 год вырастет почти на 76% и к 2019 году составит 24,8 млрд. в долларовом выражении (Рисунок 11).

Рисунок 10. Объем индийской отрасли ИТ-услуг, 2010-2015, млрд. долларов

Составлено по: MarketLine Industry Profile

Рисунок 11. Прогноз роста индийской отрасли ИТ-услуг, 2015-2019

Составлено по: MarketLine Industry Profile

*Польша*

Страна является членом НАТО и Европейского Союза, её правительство имеет тесные связи со многими европейскими странами и с США. Также Польша планирует развивать торговые и деловые отношения с азиатскими, латиноамериканскими и африканскими государствами.

На рынке Польши присутствует образованная рабочая сила – одна из наиболее многочисленных среди стран Восточной Европы. Стоимость труда довольно низкая относительно западноевропейских стран.

Объем польского рынка ИТ-услуг на 2015 год составил 3,5 млрд. в долларовом выражении, что на 6,1% больше по сравнению с предыдущим годом, а в национальной валюте рынок вырос на 6,8% (Рисунок 12). В следующие три года рынок также продолжит стабильно расти с примерно равными ежегодными темпами роста на уровне 7%. К 2018 году, по прогнозу MarketLine объем отрасли составит 4,3 млрд. долларов (Рисунок 13).

Возможности для компаний на рынке предоставляют компании таких отраслей, как телекоммуникации, финансовые услуги и ритейл, ищущие новые ИТ продукты и решения. Особые возможности также открываются в сегменте здравоохранения, так как от государства исходят указания по компьютеризации медицинских учреждений.

Рисунок 12. Объем польской отрасли ИТ-услуг, 2010-2015, млрд. долларов

Составлено по: MarketLine Industry Profile

Рисунок 13. Прогноз роста польской отрасли ИТ-услуг, 2015-2018

Составлено по: MarketLine Industry Profile

Несмотря на имеющиеся возможности обслуживания компаний различных отраслей, ИТ сектор в стране подвержен влиянию курса польской валюты и высокой сезонности спроса, что особенно характерно для рынка системной интеграции.

*Индонезия*

Правительство Индонезии активно работает над уменьшением бедности и неравенства в стране, что уже привело к сокращению доли бедного населения с 85% до 43% в период с 1980 по 2012 год. Однако, несмотря на данные улучшения, социальные показатели в стране остаются на низком уровне. По индексу человеческого развития, опубликованному в рамках Программы развития ООН в 2013 году, Индонезия заняла 108 позицию из 187 стран, значительно отстав от многих из своих соседей, включая Малайзию и Таиланд. Средняя заработная плата в стране находится на очень низком уровне и составляет 0,8 долларов в час.

Наблюдается улучшение страны по показателям в области технологий и инноваций. На данный момент Индонезия занимает 37-е место из 140 стран по индексу глобальной конкурентоспособности, что на 18 позиций выше по сравнению с 2008-2009 годами, когда страна заняла 55-е место. Считая с 2008 года, доля населения, пользующегося Интернетом больше чем удвоилась, составив в 2014 году 17,1%.[[28]](#footnote-28) Однако менее чем полпроцента от ВВП выделяется в Индонезии на НИОКР, что существенно тормозит развитие инноваций. Согласно ведомству по патентам и инновациям в США, в 2014 году Индонезия получила всего 15 патентов. Это очень низкий показатель в сравнении даже с такими странами, как Малайзия (271) и Таиланд (125).

В 2013 году, согласно базе данных индекса ограничительности регулирования ПИИ ОЭСР, Индонезия была названа четвертой наиболее ограничительной страной среди 58-ми других стран списка. Благодаря обещающим перспективам роста рынка, приток зарубежных инвестиций продолжает расти, но многие отрасли остаются защищенными от иностранной конкуренции. Так, компаниям с иностранным владением более чем 49% отказывают в получении лицензии.[[29]](#footnote-29)

Новый Президент Индонезии уделяет первостепенное внимание проблемам, оказывающим негативное влияние на ведение бизнеса в стране, – это коррупция, государственная бюрократия, а также отсутствие адекватной инфраструктуры. Ранее были снижены налоговые выплаты, а также в некоторой степени ослаблены ограничения на иностранное владение в совместных проектах некоторых отраслей. Все это явилось шагом на пути к улучшению бизнес среды в Индонезии.

В стране растет число пользователей мобильной связи и сети Интернет, все большее распространение получают онлайн-сервисы, социальные сети и облачные сервисы. Последняя официальная информация показала, что 70% всех малых и средних предприятий в Индонезии не используют ИТ решения. Благодаря развитию телекоммуникационной инфраструктуры в прошлом году наблюдался рост сегмента ИТ-услуг почти на 12%. Однако объем рынка довольно мал и составляет 0,9 млрд. долларов (Рисунок 14). Ожидается и дальнейший рост данного рынка за счет использования технологий в других отраслях, например, в образовании, расходы на которое в стране с каждым годом значительно растут. По прогнозам MarketLine, к 2019 году ожидается увеличение объема отрасли до 1,3 млрд. долларов, с совокупными ежегодными темпами роста в период с 2016 по 2019 год в 11,5% (Рисунок 15).

Рисунок 14. Объем индонезийской отрасли ИТ-услуг, 2010-2015, млрд. долларов

Составлено по: MarketLine Industry Profile

Рисунок 15. Прогноз роста индонезийской отрасли ИТ-услуг, 2015-2018

Составлено по: MarketLine Industry Profile

Что касается конкуренции в рассматриваемых странах, то известно, что в каждой из них конкуренция на рынке ИТ-услуг достигла довольно высокого уровня и продолжает усиливаться ввиду того, что рынок движется в сторону предложения клиентам услуг, обеспечивающих более высокую прибыль, такие как консалтинг, тогда как раньше предлагались исключительно услуги, нацеленные на повышение продуктивности организаций. На более прибыльных рынках появляется большее количество игроков, так как компании стремятся занять долю в таких сегментах.

По уровню конкуренции можно выделить рынок Польши, где наблюдается очень жестокая конкуренция между действующими фирмами, из-за чего доходность компаний на рынке редко превышает 2%.[[30]](#footnote-30) Польские поставщики ИТ-услуг вынуждены иметь дело с очень низкой прибыльностью и постоянно фокусироваться на снижении затрат.

Для наглядного сравнения размеров и потенциалов рынков ИТ-услуг в рассматриваемых странах (Таблица 6) можно вынести в таблицу такие показатели, как объем рынка, фактические и прогнозируемые совокупные ежегодные темпы роста отрасли. Кроме того, страны также можно сравнить по позициям, занимаемым в рейтинге «Ведение бизнеса, 2015» Всемирного Банка, а также по средним размерам заработной платы, определяющим уровень расходов: чем ниже данный показатель, тем привлекательнее будет страна для освоения компанией «Белтел».

Таблица 6

Сравнение рынков

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Объем рынка 2015, млрд. долл.** | **CAGR, 2010-2015** | **Прогноз CAGR, 2015-2019** | **Зар. плата долл./час, 2015** |
| **Китай** | 130,1 | 13,7% | 11% | 3,4 |
| **Великобритания** | 54 | 0,9% | 2,3% | 20,5 |
| **Индия** | 14,1 | **16,6%** | **15,2%** | **0,8** |
| **Польша** | 3,5 | 7% | 7,2% | 6 |
| **Индонезия** | 0,9 | 11,1% | 11,5% | 0,8 |

*Вывод*

По объему рынка ИТ-услуг наиболее привлекательной страной является Китай, в то время как рынок Индии показал наибольший рост с 2010 года и продолжит расти более высокими темпами, нежели рынки остальных стран. Рынки Индии и Индонезии отличаются низким уровнем заработной платы, что обеспечит компании меньшие расходы при осуществлении своей деятельности на данных рынках. Несмотря на низкий уровень расходов и двузначные темпы роста отрасли, размер индонезийского рынка ИТ-услуг очень мал, а инфраструктура на нём малоразвита. Как и в Индонезия, объем польского рынка ИТ-услуг мал, а конкуренция на данном рынке в стране отличается очень высоким уровнем, в результате чего снижается прибыльность компаний на нём. Поэтому нецелесообразно выходить на рынок Польши. Что касается рынка Великобритании, то он демонстрирует низкие ежегодные темпы роста, даже меньшие, чем в России.

Таким образом, по большинству из показателей лидирует Индия, к 2019 году ожидается рост рынка ИТ-услуг в стране аж на 76%. Также в стране активно развивается инфраструктура, образование и здравоохранение. Страна активно привлекает зарубежные инвестиции, особенно в технологических отраслях, предоставляет налоговые льготы компаниям таких отраслей.

## 3.2. Выбор стратегии интернационализации АО «Белтел»

 Выбор стратегии для проникновения компании «Белтел» на рынок Индии будет осуществляться на основе эклектической парадигмы Даннинга (модели OLI). В соответствии данной парадигмой необходимо определить, обладает ли компания преимуществами владения и интернализации, а рынок Индии – преимуществами места.

 *Преимущества владения*

 Компания «Белтел» обладает собственными экспертизами и технологическими решениями, которые она разрабатывает в собственных лабораториях на базе закупаемых у своих поставщиков продуктов. Так, с разработанным компанией приложением, в 2014 году «Белтел» выиграла в конкурсе, проводимом компанией Avaya. В данном конкурсе разработок компания представила проект, внедрённый в энергосбытовой компании, обеспечивающий абоненту возможность передачи показания приборов учета, автоматического получения справочной информации и информации по задолженности, оповещения об отключениях электроэнергии и многие другие. Права владения этой и другими технологиями могут быть переданы зарубежным предприятиям, то есть у компании есть преимущества владения, позволяющие ей осуществлять контрактные стратегии, а именно, стратегию лицензирования.

 *Преимущества интернализации*

 Вся имеющаяся у компании интеллектуальная собственность является ключевой для её основной деятельности, поэтому она не может быть подвергнута риску потери в результате недобросовестного использования лицензиатом. Кроме того, в результате многолетнего опыта компания обладает отлаженными методиками управления и взаимодействия с заказчиками, что предоставляет ей преимущества перед конкурентами, так как позволяют компании выполнять все проекты точно в срок. Все это представляет для компании преимущества интернализации, то есть указывает на преимущества самостоятельной поставки услуг на рынок – преимущества применения экспортных стратегий перед контрактными.

 *Преимущества места*

Теперь необходимо решить вопрос о размещении производственных процессов на рынке Индии, выявить наличие или отсутствие преимуществ места согласно модели OLI.

 Индия отличается довольно стабильной политической средой, которая также продолжит улучшаться в результате смены Правительства в мае 2014 года. Рынок ИТ-услуг в стране довольно ёмкий, его объем составляет 14,1 млрд. долларов против российского рынка в 4,2 млрд. долларов, поэтому, можно сказать, что размер рынка оправдывает вкладываемые в него инвестиции. Также уровень затрат на рынке является низким. Средний размер заработной платы на рынке в 2015 году, по данным Euromonitor, составил 0,8 долларов в час, тогда как в России – 3,4 доллара. Правительство Индии всячески способствует зарубежному инвестированию в страну, это касается особенно технологичных отраслей, компаниям которых предоставляются налоговые льготы. Помимо всего перечисленного, в стране ежегодно выпускается большое число инженеров и ИТ-специалистов, а также большая часть населения владеет английским языком.

 Слаборазвитая инфраструктура в стране остается главным препятствием для развития бизнеса, означает для компаний б*о*льшие затраты. В 2014 году в категории «Инфраструктура» индекса глобальной конкурентоспособности Индия заняла 87-е место из 144 стран. Однако руководство страны направляет значительные усилия на развитие инфраструктуры с 2013 года. Так, на эти цели было выбелено около 1,2 млрд. долларов[[31]](#footnote-31) из бюджета.

 Таким образом, рынок Индии обладает всеми тремя типами преимуществ, что говорит о предпочтительности реализации компанией инвестиционных стратегий. Для снижения объема инвестиций, а значит и рисков, а также преодоления культурных различий компании «Белтел» рекомендуется осуществлять деятельность на рынке Индии совместно с местным предприятием, что также ускорит процесс проникновения в экономику страны, благодаря отсутствию необходимости поиска производственной площадки, получения необходимых лицензий. При создании совместного предприятия местный партнер также может явиться источником новых ресурсов и компетенций (Медведев, 2014).

 Таким образом, для выхода компании «Белтел» на рынок Индии наиболее привлекательной стратегией определено создание совместного предприятия на данном рынке с местной фирмой.

## 3.3. Рекомендации по реализации стратегии

 Для успешной реализации выбранной стратегии при проникновении компании «Белтел» на рынок Индии важно уделить большое внимание процессу формирования союза с местной компанией, так как по результатам проводимых исследований значительная часть совместных предприятий (25-50%) закрываются в течение первых 6 лет. Итоговый успех совместного предприятия зависит от того, насколько правильно осуществлен выбор партнера, а также от тщательности разработки плана создания нового предприятия.[[32]](#footnote-32)

### Поиск партнера

Формированию совместного предприятия предшествует тщательный поиск партнера, который обычно осуществляется посредством доступных источников информации или же при помощи местного консультанта. Независимо от выбранного источника, необходимо тщательно изучить каждого кандидата. Помимо сбора информации из открытого доступа важно получить данные о взаимодействии с возможным партнером от третьих лиц. Это могут быть уже сотрудничающие с потенциальным партнером фирмы, бывшие работники или инвестиционные банкиры, которым довелось иметь дело с компанией. Не стоит пренебрегать этим шагом, так как связь с первоисточником позволит оценить надежность возможного союзника.

Помимо того, что он должен быть надежным, партнер должен подходить по ряду критериев. Во-первых, важно стратегическое соответствие компаний, при котором каждая из них разделяет видение партнером целей союза. Только при движении к общим целям возможна успешная совместная деятельность.

Кроме того, в благоприятном союзе должны соответствовать потенциалы компаний. Каждый партнер вносит свой вклад в такой союз, дополняет другого. Соответственно, потенциальный союзник должен обладать ресурсами или компетенциями, которых не хватает фирме. Для оценки соответствия потенциалов необходимо изучить характеристику предлагаемых каждым из них продуктов или услуг и определить синергетические преимущества (Медведев, 2014).

Наконец, последним условием является организационное и операционное соответствие, которое предполагает соответствие процессов и процедур принятия решений, а также возможность интеграции бизнес-процессов.

 Для уверенности в обеспечении соответствия с потенциальным партнером по всем вышеназванным критериям перед заключением союза необходимо получить о нём как можно больше информации. Важно проводить переговоры и встречи с менеджерами компании как высшего, так и, возможно, среднего звена, чтобы убедиться в правильности сделанного выбора.

В качестве рекомендации может быть предложено партнерство с индийской компанией eClerx. Эта компания предлагает своим клиентам, работающим в различных отраслях, услуги по аутсорсингу информационных бизнес-процессов, как то финансовый учет, аналитика, управление данными, управление рисками и знаниями, бенчмаркинг и поддержка маркетинговых операций и многих других. Компании смогли бы отлично дополнить друг друга, так как на данный момент они предлагают разный набор услуг компаниям одних отраслей. Компания «Белтел» может начать освоение рынка с предложения своих основных услуг по системной интеграции и впоследствии так же, как и в России открыть собственный учебный центр. Работая совместно, «Белтел» и eClerx смогут поставить на рынок все виды ИТ-услуг, тем самым получив возможность укрепить сотрудничество с имеющимися клиентами, а также заполучить новых.

Головной офис eClerx располагается в Мумбаи; компания также имеет офисы в Нью-Йорке, Сан-Франциско, Филадельфии, Чикаго, Лондоне, Дублине и Сингапуре.[[33]](#footnote-33) Её годовой оборот в 2015 году составил 120 млн. долларов, а доля на индийском рынке - 0,9%.

Целью создания совместного предприятия «Белтел» и eClerx может стать достижение доли индийского рынка в 5% к 2020 году. По достижении своих целей на рынке Индии союз также сможет заняться освоением других рынков путем экспорта услуг в другие страны, так как производственные процессы выгодно размещать внутри страны ввиду низких расходов. К тому же потенциальный партнер уже имеет офисы и опыт осуществления деятельности за рубежом, а компания «Белтел» может предложить сотрудничество на рынке России.

### Создание союза

Интернациональныесовместные предприятия обычно подразумевают либо миноритарное участие зарубежного партнера, либо равные доли обоих партнеров. Так как индийское законодательство не ограничивает зарубежное владение компаниями технологичных отраслей, то доля компании «Белтел» в новом предприятии может доходить до 50%. Равное владение является более предпочтительным для рассматриваемой компании, так как в противном случае она будет полностью подконтрольна мажоритарному владельцу.

 При одинаковом вкладе партнеров в предприятие может осуществляться модель совместного управления через делегирование в совет директоров равного числа представителей от каждой компании. Также возможна смешанная система принятия решений, при которой стратегические решения будут приниматься совместно, а решения по отдельным операциям или функциям – раздельно.

 Независимо от того, какую репутацию имеет будущий партнёр и какие отзывы о сотрудничестве с ним были даны, важно снизить риски «предательства». В первую очередь, это можно сделать, изолировав свои ключевые технологии, сделав невозможной или очень трудной их передачу другому участнику. Это зависит от структуры бизнес-процессов, поэтому нужно позаботиться, чтобы она была организована безопасным образом. В случае с нашим союзом, так как компании занимаются разными видами услуг, можно разделить технологические части их процессов, тем самым сохраняя секреты ключевых технологий. При необходимости обмена технологиями и навыками стоит заранее договориться об условиях, подписав кросс-лицензионное соглашение.

 Вдобавок, можно внести специальные оговорочные пункты в соглашение между партнерами, например, о запрете конкурирования в сферах, в которых работает каждый из них.

 Наконец, в деловых отношениях с партнером важно учитывать культурные отличия, которые будут проявляться в стиле управления. Не только для взаимодействия с партнером, но и для работы на индийском рынке в целом, стоит изучить культурные особенности страны, культуру делового общения.

 *Вывод*

 В заключительной главе работы была достигнута поставленная цель с помощью инструментов, представленных во второй главе. Во-первых, был выбран целевой зарубежный рынок для интернационализации компании «Белтел» - это рынок Индии. Кроме того, было определено, что наиболее подходящей стратегией проникновения компании на выбранный рынок является создание совместного предприятия с местным партнером, а также были даны некоторые рекомендации по реализации данной стратегии.

#  ЗАКЛЮЧЕНИЕ

 В ходе выполнения консалтингового проекта для АО «Белтел», в первую очередь, была проанализирована внешняя среда организации и факторы, влияющие на её деятельность на российском рынке, что доказало необходимость интернационализации компании. Затем, в результате изучения имеющейся литературы по проблемам выбора целевого рынка и выбора стратегии проникновения компаний на зарубежный рынок, были определены модели, на основе которых можно принять решения по интернационализации компании «Белтел». Наконец, был выбран наиболее привлекательный для выхода компании целевой рынок и подходящая стратегия проникновения на него. Также были даны некоторые рекомендации компании по реализации выбранной стратегии на выбранном рынке.

 Итак, была достигнута цель работы, которая заключалась в разработке рекомендаций для выхода АО «Белтел» на зарубежный рынок. В ходе выполнения работы были решены поставленные задачи, в результате чего можно сделать следующие выводы:

* Компании, работающие на российском рынке ИТ-услуг, в настоящее время сталкиваются со сложностями в лице сокращающихся бюджетов заказчиков, уменьшения притока и увеличения оттока инвестиций, что уже отразилось на реальных и прогнозируемых показателях роста отрасли. Так, в 2015 году объем рынка вырос всего на 4,2%, а в период с 2016 по 2019 год его прогнозируемые совокупные ежегодные темпы роста составят лишь 1,3%. В самом 2019 году ожидается даже падение отрасли, а конкуренция на рынке, возможно, только усилится, что является неблагоприятной перспективой для поставщиков ИТ-услуг и говорит о том, что рассматриваемой компании пора искать возможности на рынках за рубежом;
* Самым объективным способом выбора целевого зарубежного рынка является применение системного подхода, наиболее распространенные модели которого включают в себя три этапа: первичный скрининг, идентификацию стран и заключительный выбор рынка;
* Моделью, позволяющей сделать выбор стратегии интернационализации компании, является эклектическая парадигма Даннинга или модель OLI, основанная на выявлении трёх видов преимуществ, наличие которых говорит о возможности применения тех или иных стратегий;
* Наиболее привлекательным рынком для выхода компании «Белтел» является рынок Индии, где отрасль ИТ-услуг стабильно растет в среднем на 16% в год и продолжит расти в период с 2016 по 2019 год в среднем на 15,2% ежегодно;
* Анализ OLI-преимуществ компании и рынка показал, что наиболее предпочтительно проникновение АО «Белтел» на индийский рынок путем создания совместного предприятия с местной компанией;
* При реализации выбранной стратегии важно провести тщательный поиск партнера, чтобы будущие союзники соответствовали друг другу по трём критериям: стратегии, потенциалу и процессам. В качестве потенциального партнера компании «Белтел» для создания совместного предприятия рекомендована индийская компания eClerx, предлагающая клиентам другой тип ИТ-услуг – аутсорсинг технологических бизнес-процессов; целью создания совместного предприятия может стать достижение доли индийского рынка в 5% к 2020 году;
* Рекомендовано равное владение партнеров предприятием (50/50) с совместным управлением или внедрением смешанной системы принятия решений. Также компании «Белтел» необходимо снизить риски «предательства» со стороны партнера, изолировав свои ключевые технологии, и внеся специальные оговорочные пункты в соглашение. И итоговой рекомендацией компании для успешной реализации стратегии является ознакомление с культурными особенностями страны и учет культурных различий во взаимодействии с иностранным партнером.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1. Страны отобранные на этапе первичного скрининга

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Страна** | **Численность населения** |  **ВВП**  |
| China | 1 364 270 000 |  10 354,83  |
| India | 1 295 291 543 |  2 048,52  |
| United States | 318 857 056 |  17 419,00  |
| Indonesia | 254 454 778 |  888,54  |
| Brazil | 206 077 898 |  2 416,64  |
| Pakistan | 185 044 286 |  243,63  |
| Nigeria | 177 475 986 |  568,51  |
| Bangladesh | 159 077 513 |  172,89  |
| Japan | 127 131 800 |  4 601,46  |
| Mexico | 125 385 833 |  1 294,69  |
| Philippines | 99 138 690 |  284,78  |
| Vietnam | 90 728 900 |  186,20  |
| Egypt, Arab Rep. | 89 579 670 |  301,50  |
| Germany | 80 970 732 |  3 868,29  |
| Iran, Islamic Rep. | 78 143 644 |  425,33  |
| Turkey | 75 932 348 |  798,43  |
| Thailand | 67 725 979 |  404,82  |
| France | 66 217 509 |  2 829,19  |
| United Kingdom | 64 559 135 |  2 988,89  |
| Italy | 60 789 140 |  2 141,16  |
| Korea, Rep. | 50 423 955 |  1 410,38  |
| Colombia | 47 791 393 |  377,74  |
| Spain | 46 476 032 |  1 381,34  |
| Argentina | 42 980 026 |  537,66  |
| Algeria | 38 934 334 |  213,52  |
| Poland | 38 011 735 |  544,97  |
| Canada | 35 543 658 |  1 785,39  |
| Morocco | 33 921 203 |  110,01  |
| Peru | 30 973 148 |  202,60  |
| Saudi Arabia | 30 886 545 |  753,83  |
| Venezuela, RB | 30 693 827 |  438,30  |
| Malaysia | 29 901 997 |  338,10  |
| Angola | 24 227 524 |  124,20  |
| Australia | 23 470 118 |  1 454,68  |
| Romania | 19 904 360 |  199,04  |
| Chile | 17 762 647 |  258,06  |
| Kazakhstan | 17 289 224 |  217,87  |
| Netherlands | 16 865 008 |  879,32  |
| Ecuador | 15 902 916 |  100,92  |
| Belgium | 11 231 213 |  531,55  |
| Greece | 10 869 637 |  235,57  |
| Czech Republic | 10 525 347 |  205,27  |
| Portugal | 10 401 062 |  230,12  |

## Приложение 2. Численность населения, 2014

|  |  |
| --- | --- |
| **Страна** | **Численность населения** |
| China | 1 364 270 000 |
| India | 1 295 291 543 |
| United States | 318 857 056 |
| Indonesia | 254 454 778 |
| Brazil | 206 077 898 |
| Pakistan | 185 044 286 |
| Nigeria | 177 475 986 |
| Bangladesh | 159 077 513 |
| Japan | 127 131 800 |
| Mexico | 125 385 833 |
| Philippines | 99 138 690 |
| Vietnam | 90 728 900 |
| Egypt, Arab Rep. | 89 579 670 |
| Germany | 80 970 732 |
| Iran, Islamic Rep. | 78 143 644 |
| Turkey | 75 932 348 |
| Thailand | 67 725 979 |
| France | 66 217 509 |
| United Kingdom | 64 559 135 |
| Italy | 60 789 140 |
| Korea, Rep. | 50 423 955 |
| Colombia | 47 791 393 |
| Spain | 46 476 032 |
| Argentina | 42 980 026 |
| Algeria | 38 934 334 |
| Poland | 38 011 735 |
| Canada | 35 543 658 |
| Morocco | 33 921 203 |
| Peru | 30 973 148 |
| Saudi Arabia | 30 886 545 |
| Venezuela, RB | 30 693 827 |
| Malaysia | 29 901 997 |
| Angola | 24 227 524 |
| Australia | 23 470 118 |
| Romania | 19 904 360 |
| Chile | 17 762 647 |
| Kazakhstan | 17 289 224 |
| Netherlands | 16 865 008 |
| Ecuador | 15 902 916 |
| Belgium | 11 231 213 |
| Greece | 10 869 637 |
| Czech Republic | 10 525 347 |
| Portugal | 10 401 062 |

## Приложение 3. Доля городского населения (%), 2014

|  |  |
| --- | --- |
| **Страна** | **Доля городского населения** |
| China | 54,4 |
| India | 32,4 |
| United States | 81,4 |
| Indonesia | 53,0 |
| Brazil | 85,4 |
| Pakistan | 38,3 |
| Nigeria | 46,9 |
| Bangladesh | 33,5 |
| Japan | 93,0 |
| Mexico | 79,0 |
| Philippines | 44,5 |
| Vietnam | 33,0 |
| Egypt, Arab Rep. | 43,1 |
| Germany | 75,1 |
| Iran, Islamic Rep. | 72,9 |
| Turkey | 72,9 |
| Thailand | 49,2 |
| France | 79,3 |
| United Kingdom | 82,3 |
| Italy | 68,8 |
| Korea, Rep. | 82,4 |
| Colombia | 76,2 |
| Spain | 79,4 |
| Argentina | 91,6 |
| Algeria | 70,1 |
| Poland | 60,6 |
| Canada | 81,7 |
| Morocco | 59,7 |
| Peru | 78,3 |
| Saudi Arabia | 82,9 |
| Venezuela, RB | 88,9 |
| Malaysia | 74,0 |
| Angola | 43,3 |
| Australia | 89,3 |
| Romania | 54,4 |
| Chile | 89,4 |
| Kazakhstan | 53,3 |
| Netherlands | 89,9 |
| Ecuador | 63,5 |
| Belgium | 97,8 |
| Greece | 77,7 |
| Czech Republic | 73,0 |
| Portugal | 62,9 |

## Приложение 4. Номинальный ВВП на душу населения, в млрд. долларов, 2014

|  |  |
| --- | --- |
| **Страна** |  **ВВП**  |
| China |  10 354,83  |
| India |  2 048,52  |
| United States |  17 419,00  |
| Indonesia |  888,54  |
| Brazil |  2 416,64  |
| Pakistan |  243,63  |
| Nigeria |  568,51  |
| Bangladesh |  172,89  |
| Japan |  4 601,46  |
| Mexico |  1 294,69  |
| Philippines |  284,78  |
| Vietnam |  186,20  |
| Egypt, Arab Rep. |  301,50  |
| Germany |  3 868,29  |
| Iran, Islamic Rep. |  425,33  |
| Turkey |  798,43  |
| Thailand |  404,82  |
| France |  2 829,19  |
| United Kingdom |  2 988,89  |
| Italy |  2 141,16  |
| Korea, Rep. |  1 410,38  |
| Colombia |  377,74  |
| Spain |  1 381,34  |
| Argentina |  537,66  |
| Algeria |  213,52  |
| Poland |  544,97  |
| Canada |  1 785,39  |
| Morocco |  110,01  |
| Peru |  202,60  |
| Saudi Arabia |  753,83  |
| Venezuela, RB |  438,30  |
| Malaysia |  338,10  |
| Angola |  124,20  |
| Australia |  1 454,68  |
| Romania |  199,04  |
| Chile |  258,06  |
| Kazakhstan |  217,87  |
| Netherlands |  879,32  |
| Ecuador |  100,92  |
| Belgium |  531,55  |
| Greece |  235,57  |
| Czech Republic |  205,27  |
| Portugal |  230,12  |

## Приложение 5. Темп прироста ВВП на душу населения, 2014

|  |  |
| --- | --- |
| **Страна** | **Рост ВВП** |
| Algeria | 3,8 |
| Angola | -10,2 |
| Argentina | 0,5 |
| Australia | 2,5 |
| Bangladesh | 6,1 |
| Belgium | 1,3 |
| Brazil | 0,1 |
| Canada | 2,4 |
| Chile | 1,9 |
| Colombia | 4,6 |
| Czech Republic | 2 |
| Ecuador | 3,7 |
| Egypt, Arab Rep. | 2,2 |
| France | 0,2 |
| Germany | 1,6 |
| Greece | 0,7 |
| India | 7,3 |
| Indonesia | 5 |
| Iran, Islamic Rep. | 4,3 |
| Italy | -0,4 |
| Japan | -0,1 |
| Kazakhstan | 4,4 |
| Korea, Rep. | 3,3 |
| Malaysia | 6 |
| Mexico | 2,2 |
| Morocco | 2,4 |
| Netherlands | 1 |
| Nigeria | 6,3 |
| Pakistan | 4,7 |
| Peru | 2,4 |
| Philippines | 6,1 |
| Poland | 3,3 |
| Portugal | 0,9 |
| Romania | 2,8 |
| Saudi Arabia | 3,6 |
| Spain | 1,4 |
| Thailand | 0,9 |
| Turkey | 2,9 |
| United Kingdom | 2,9 |
| United States | 2,4 |
| Venezuela, RB | -4 |
| Vietnam | 6 |

## Приложение 6. Потребление электроэнергии, кВт.ч/ душу, 2014

|  |  |
| --- | --- |
| **Страна** | **Потребление электроэнергии** |
| Algeria | 3762 |
| Angola | 765 |
| Argentina | 12985 |
| Australia | 788 |
| Bangladesh | 2529 |
| Belgium | 450 |
| Brazil | 335 |
| Canada | 293 |
| Chile | 249 |
| China | 2057 |
| Colombia | 692 |
| Czech Republic | 199 |
| Ecuador | 1697 |
| Egypt, Arab Rep. | 7019 |
| France | 2899 |
| Germany | 2789 |
| Greece | 2471 |
| India | 7379 |
| Indonesia | 488 |
| Iran, Islamic Rep. | 5159 |
| Italy | 10428 |
| Japan | 1177 |
| Kazakhstan | 5401 |
| Korea, Rep. | 3093 |
| Malaysia | 786 |
| Mexico | 3938 |
| Morocco | 15519 |
| Netherlands | 866 |
| Nigeria | 1270 |
| Pakistan | 8741 |
| Peru | 3245 |
| Philippines | 564 |
| Poland | 227 |
| Portugal | 10134 |
| Romania | 2495 |
| Saudi Arabia | 769 |
| Spain | 4892 |
| Thailand | 6821 |
| Turkey | 1333 |
| United Kingdom | 7967 |
| United States | 5029 |
| Venezuela, RB | 6285 |
| Vietnam | 4685 |

## Приложение 7. Количество Интернет-пользователей на 100 человек, 2014

|  |  |
| --- | --- |
| **Страна** | **Кол-во Интернет-пользователей** |
| Algeria | 49 |
| Angola | 18 |
| Argentina | 87 |
| Australia | 17 |
| Bangladesh | 58 |
| Belgium | 14 |
| Brazil | 43 |
| Canada | 10 |
| Chile | 91 |
| China | 44 |
| Colombia | 40 |
| Czech Republic | 48 |
| Ecuador | 32 |
| Egypt, Arab Rep. | 86 |
| France | 39 |
| Germany | 51 |
| Greece | 35 |
| India | 84 |
| Indonesia | 92 |
| Iran, Islamic Rep. | 62 |
| Italy | 84 |
| Japan | 53 |
| Kazakhstan | 76 |
| Korea, Rep. | 65 |
| Malaysia | 18 |
| Mexico | 67 |
| Morocco | 87 |
| Netherlands | 57 |
| Nigeria | 40 |
| Pakistan | 64 |
| Peru | 57 |
| Philippines | 68 |
| Poland | 21 |
| Portugal | 85 |
| Romania | 54 |
| Saudi Arabia | 72 |
| Spain | 55 |
| Thailand | 93 |
| Turkey | 43 |
| United Kingdom | 85 |
| United States | 63 |
| Venezuela, RB | 80 |
| Vietnam | 65 |

## Приложение 8. Приток зарубежных инвестиций, в млн. долларов 2014

|  |  |
| --- | --- |
| **Страна** | **Приток инвестиций** |
| Algeria | 1488 |
| Angola | -3881 |
| Argentina | 6612 |
| Australia | 51854 |
| Bangladesh | 1527 |
| Belgium | -4957 |
| Brazil | 62495 |
| Canada | 53864 |
| Chile | 22949 |
| Colombia | 16054 |
| Czech Republic | 5909 |
| Ecuador | 774 |
| Egypt, Arab Rep. | 4783 |
| France | 15191 |
| Germany | 1831 |
| Greece | 2172 |
| India | 34417 |
| Indonesia | 22580 |
| Iran, Islamic Rep. | 2105 |
| Italy | 11451 |
| Japan | 2090 |
| Kazakhstan | 9562 |
| Korea, Rep. | 9899 |
| Malaysia | 10799 |
| Mexico | 22795 |
| Morocco | 3582 |
| Netherlands | 30253 |
| Nigeria | 4694 |
| Pakistan | 1747 |
| Peru | 7607 |
| Philippines | 6201 |
| Poland | 13883 |
| Portugal | 8807 |
| Romania | 3234 |
| Saudi Arabia | 8012 |
| Spain | 22904 |
| Thailand | 12566 |
| Turkey | 12146 |
| United Kingdom | 72241 |
| United States | 92397 |
| Venezuela, RB | 2680 |
| Vietnam | 9200 |

## Приложение 9. Темп прироста зарубежных инвестиций, 2014

|  |  |
| --- | --- |
| **Страна** | **Темп прироста** |
| China | 4589 |
| India | 6218 |
| United States | -138371 |
| Indonesia | 3763 |
| Brazil | -1501 |
| Pakistan | 414 |
| Nigeria | -914 |
| Bangladesh | -72 |
| Japan | -214 |
| Mexico | -21832 |
| Philippines | 2464 |
| Vietnam | 300 |
| Egypt, Arab Rep. | 591 |
| Germany | -16362 |
| Iran, Islamic Rep. | -945 |
| Turkey | -211 |
| Thailand | -1450 |
| France | -27701 |
| United Kingdom | 24566 |
| Italy | -13553 |
| Korea, Rep. | -2868 |
| Colombia | -145 |
| Spain | -18829 |
| Argentina | -4689 |
| Algeria | -1173 |
| Poland | 13763 |
| Canada | -16701 |
| Morocco | 284 |
| Peru | -1691 |
| Saudi Arabia | -853 |
| Venezuela, RB | -3293 |
| Malaysia | -1316 |
| Angola | 3239 |
| Australia | -2385 |
| Romania | -368 |
| Chile | 6372 |
| Kazakhstan | -659 |
| Netherlands | -1786 |
| Ecuador | 43 |
| Belgium | -28353 |
| Greece | -646 |
| Czech Republic | 2270 |
| Portugal | 6573 |

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. "Белтел" отметил 20-летие [Электронный ресурс] // Astera. – Режим доступа: http://www.astera.ru/news/?id=113494 (дата обращения: 09.03.2016).
2. Вступил в силу закон о хранении и обработке персональных данных россиян с использованием серверов, находящихся на территории России [Электронный ресурс] // ГАРАНТ.РУ. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/news/648095/#ixzz45WQIHyO5> (дата обращения: 08.04.2016).
3. Доклад о мировых инвестициях 2015. [Электронный ресурс] // UNCTAD. – Режим доступа: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2015overview\_ru.pdf (дата обращения: 12.04.2016).
4. Заказчики компании БЕЛТЕЛ [Электронный ресурс] // Beltel. – Режим доступа: http://www.beltel.ru/about/customers/ (дата обращения: 16.02.2016).
5. Импортозамещение в ИТ: производителям нужно начинать с интеграторов [Электронный ресурс] // PCWeek. – Режим доступа: http://www.pcweek.ru/business/article/detail.php?ID=177545 (дата обращения: 13.04.2016).
6. Импортозамещение в ИТ: утопия или реальность? [Электронный ресурс] // Эксперт. – Режим доступа: http://expert.ru/expert/2014/38/importozameschenie-v-it-utopiya-ili-realnost/ (дата обращения: 13.04.2016).
7. Индия vs Китай: гонка инноваций уже началась [Электронный ресурс] // Вести. – Режим доступа: http://www.vestifinance.ru/articles/60402 (дата обращения: 07.05.2016).
8. «Константин Рензяев: В 2016 г. рынок ИТ-услуг не должен сократиться в рублях» [Электронный ресурс] // CNews Analytics – Режим доступа: http://www.cnews.ru/reviews/itservice2015/interviews/konstantin\_renzyaev/ (дата обращения: 05.04.2016).

Корпоративная презентация ЗАО «Белтел» [Электронный ресурс] // Beltel. – Режим доступа: http://www.beltel.ru/upload/iblock/b5f/b5fe57890d2fd4cebe898eb7576de3f5.pdf (дата обращения: 16.02.2016).

1. Медведев А. Г. Международный менеджмент: cтратегические решения в много-национальных компаниях: учебник / А. Г. Медведев; С.-Петерб. гос. ун-т. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2014. — С. 320-329.
2. Наша компания получила признание наивысшего уровня обслуживания клиентов [Электронный ресурс] // Beltel. – Режим доступа: http://www.beltel.ru/press-center/news/1476 (дата обращения: 20.03.2016)

Новая политика Индии в сфере науки, технологического развития и инноваций [Электронный ресурс] // Политическое Образование. – Режим доступа: http://www.lawinrussia.ru/node/268899 (дата обращения: 06.05.2016).

Обзор и оценка перспектив развития мирового и российского рынков информационных технологий [Электронный ресурс] // International Data Corporation. – Режим доступа: http://fs.moex.com/files/9216 (дата обращения: 02.03.2016).

Путин подписал закон о преференциях отечественному софту [Электронный ресурс] // Forbes. – Режим доступа: http://www.forbes.ru/news/292829-putin-podpisal-zakon-o-preferentsiyakh-otechestvennomu-softu (дата обращения: 03.04.2016).

Российский рынок ИТ-услуг в рублях прирос на 2,2%, в долларах — рухнул на 15% [Электронный ресурс] // Эксперт. – Режим доступа: http://www.acexpert.ru/news/rossiyskiy-rinok-it-uslug-v-rublyah-priros-na-22-v.html (дата обращения: 11.04.2016).

Рынок ИТ-услуг: Объем в рублях сохранится, рентабельность снизится [Электронный ресурс] // CNews. – Режим доступа: http://www.cnews.ru/reviews/itservice2015/ (дата обращения: 02.03.2016).

About eClerx [Электронный ресурс] // eClerx. – Режим доступа: http://www.eclerx.com/Pages/Corp\_About-eClerx.aspx (дата обращения: 06.05.2016).

1. Andersen O., Buvik A. Firms’ internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection //International Business Review. – 2002. – Т. 11. – №. 3. – С. 347-363.
2. Aulakh P. S., Johansson J. K. Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management. – 1997.
3. Carpenter M., Dunung S. P. International Business: Opportunities and Challenges in a Flattening World. – 2011.
4. Cavusgil S. T. Guidelines for export market research //Business Horizons. – 1985. – Т. 28. – №. 6. – С. 27-33.
5. Cavusgil S. T., Kiyak T., Yeniyurt S. Complementary approaches to preliminary foreign market opportunity assessment: Country clustering and country ranking //Industrial Marketing Management. – 2004. – Т. 33. – №. 7. – С. 607-617.
6. China offers IT opportunities [Электронный ресурс] // Computer Weekly. – Режим доступа: http://www.computerweekly.com/opinion/China-offers-IT-opportunities (дата обращения: 27.04.2016)
7. China Services Market [Электронный ресурс] // IDC. – Режим доступа: https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC\_P4801 (дата обращения: 27.04.2016)
8. China targets offshore IT service industry for growth [Электронный ресурс] // Computer Weekly. – Режим доступа:

http://www.computerweekly.com/news/2240235534/China-targets-offshore-IT-service-industry-for-growth (дата обращения: 27.04.2016)

1. Country Analysis Report: In-depth PESTLE Insights. // MarketLine. – 2015.
2. Erramilli M. K. et al. Venturing into foreign markets: The case of the small service firm //Entrepreneurship: Theory and Practice. – 1993. – Т. 17. – №. 4. – С. 29-42.
3. Gartner: объем IT-рынка Китая – почти треть триллиона [Электронный ресурс] // IT Weekly. – Режим доступа: http://www.it-weekly.ru/analytics/business/52609.html (дата обращения: 13.05.2016)
4. Gaston-Breton, Charlotte, and Oscar Martín Martín. "International market selection and segmentation: a two-stage model." International Marketing Review 28.3 (2011): 267-290.
5. Górecka D., Szałucka M. Country Market Selection in International Expansion Using Multicriteria Decision Aiding Methods //Multiple Criteria Decision Making. – 2013. – Т. 8. – С. 32-55.
6. Gould R. R. International Market Selection-Screening Technique //RMIT University, August. – 2002. – C. 20-23.
7. Griffin, Ricky W., and Michael W. Pustay. International business: A managerial perspective. Pearson Prentice Hall, 2005. – С. 354-379.
8. ICT to Indonesia [Электронный ресурс] // Australian Trade and Investment Commission. – Режим доступа: https://www.austrade.gov.au/Australian/Export/Export-markets/Countries/Indonesia/Industries (дата обращения: 08.05.2016)
9. Johanson J., Vahlne J. E. The mechanism of internationalisation //International marketing review. – 1990. – Т. 7. – №. 4.
10. Koch A. J. Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one? //Marketing Intelligence & Planning. – 2001. – Т. 19. – №. 1. – С. 65-75.
11. Kotabe M., Helsen K. Global marketing management //New York. – 2008. – С. 282-289.
12. Kumar V., Stam A., Joachimsthaler E. A. An interactive multicriteria approach to identifying potential foreign markets //Journal of International Marketing. – 1994. – С. 29-52.
13. Lasserre P. Corporate strategies for the Asia Pacific region //Long Range Planning. – 1995. – Т. 28. – №. 1. – С. 13-30.
14. Lasserre P. Global strategic management. – Palgrave Macmillan, 2012. – C. 195-214.
15. Li H. *et al*. An entry mode decision-making model for the international expansion of construction enterprises //Engineering, Construction and Architectural Management. – 2013. – Т. 20. – №. 2. – С. 160-180.
16. Market Monitor - ICT Industry – Poland [Электронный ресурс] // Atradius. – Режим доступа: https://group.atradius.com/publications/market-monitor-ict-poland-2015.html (дата обращения: 09.05.2016)
17. Mühlbacher H., Leihs H., Dahringer L. International marketing: a global perspective. – Cengage Learning EMEA, 2006.
18. Musso F., Francioni B. How do smaller firms select foreign markets? //International Journal of Marketing Studies. – 2012. – Т. 4. – №. 6. – С. 44-53.
19. Musso F., Francioni B. International strategy for SMEs: criteria for foreign markets and entry modes selection //Journal of Small Business and Enterprise Development. – 2014. – Т. 21. – №. 2. – С. 301-312.
20. Osland G. E., Taylor C. R., Zou S. Selecting international modes of entry and expansion //Marketing intelligence & planning. – 2001. – Т. 19. – №. 3. – С. 153-161.
21. Papadopoulos N., Chen H., Thomas D. R. Toward a tradeoff model for international market selection //International Business Review. – 2002. – Т. 11. – №. 2. – С. 165-192.
22. Papadopoulos N., Denis J. E. Inventory, taxonomy and assessment of methods for international market selection //International Marketing Review. – 1988. – Т. 5. – №. 3. – С. 38-51.
23. R. Lynch. Attacking a dominant competitor: a joint venture strategy by Nestle and General Mills (case) / R. Lynch. Strategic Management (6th edition) – 2011. – С. 34
24. Rahman S. H. Modelling of international market selection process: a qualitative study of successful Australian international businesses //Qualitative Market Research: An International Journal. – 2003. – Т. 6. – №. 2. – С. 119-132.
25. Root, F.R., Entry Strategies for International Markets, Lexington Books, San Francisco, CA. – 1994. – С. 5-47.
26. Sakarya S., Eckman M., Hyllegard K. H. Market selection for international expansion: Assessing opportunities in emerging markets //International Marketing Review. – 2007. – Т. 24. – №. 2. – С. 208-238.
27. Turban E. et al. Information Technology for Management, (With CD). – John Wiley & Sons, 2008.
28. Wood V. R., Robertson K. R. Evaluating international markets: The importance of information by industry, by country of destination, and by type of export transaction //International Marketing Review. – 2000. – Т. 17. – №. 1. – С. 34-55.
29. World Bank Open Data [Электронный ресурс] // The World Bank. – Режим доступа: http://data.worldbank.org/ (дата обращения: 23.04.2016)
1. Интервью с представителем ЗАО «БЕЛТЕЛ» [↑](#footnote-ref-1)
2. Корпоративная презентация ЗАО «БЕЛТЕЛ» [Электронный ресурс] // Beltel. – Режим доступа: http://www.beltel.ru/upload/iblock/cc7/cc72d228cbe805341c1e6bad3f1fa200.pptx [↑](#footnote-ref-2)
3. Корпоративная презентация ЗАО БЕЛТЕЛ [Электронный ресурс] // Beltel. – Режим доступа: http://www.beltel.ru/upload/iblock/b5f/b5fe57890d2fd4cebe898eb7576de3f5.pdf [↑](#footnote-ref-3)
4. "Белтел" отметил 20-летие [Электронный ресурс] // Astera. – Режим доступа: http://www.astera.ru/news/?id=113494 [↑](#footnote-ref-4)
5. Заказчики компании БЕЛТЕЛ [Электронный ресурс] // Beltel. – Режим доступа: http://www.beltel.ru/about/customers/ [↑](#footnote-ref-5)
6. Центр компетенций [Электронный ресурс] // Beltel. – Режим доступа: http://www.beltel.ru/about/center/ [↑](#footnote-ref-6)
7. Партнеры [Электронный ресурс] // Beltel. – Режим доступа: http://www.beltel.ru/partners/ [↑](#footnote-ref-7)
8. **Константин Рензяев:** В 2016 г. рынок ИТ-услуг не должен сократиться в рублях [Электронный ресурс] // CNews Analytics – Режим доступа:

http://www.cnews.ru/reviews/itservice2015/interviews/konstantin\_renzyaev/ [↑](#footnote-ref-8)
9. Рынок ИТ-услуг: Объем в рублях сохранится, рентабельность снизится [Электронный ресурс] // CNews. – Режим доступа: http://www.cnews.ru/reviews/itservice2015/ [↑](#footnote-ref-9)
10. Импортозамещение в ИТ: утопия или реальность? [Электронный ресурс] // Эксперт. – Режим доступа: http://expert.ru/expert/2014/38/importozameschenie-v-it-utopiya-ili-realnost/ [↑](#footnote-ref-10)
11. Country Analysis Report: Russia, In-depth PESTLE Insights. // MarketLine. – 2015. [↑](#footnote-ref-11)
12. Вступил в силу закон о хранении и обработке персональных данных россиян с использованием серверов, находящихся на территории России [Электронный ресурс] // ГАРАНТ.РУ. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/news/648095/#ixzz45WQIHyO5> [↑](#footnote-ref-12)
13. Путин подписал закон о преференциях отечественному софту [Электронный ресурс] // Forbes. – Режим доступа: http://www.forbes.ru/news/292829-putin-podpisal-zakon-o-preferentsiyakh-otechestvennomu-softu [↑](#footnote-ref-13)
14. Обзор и оценка перспектив развития мирового и российского рынков информационных технологий [Электронный ресурс] // International Data Corporation. – Режим доступа: http://fs.moex.com/files/9216 [↑](#footnote-ref-14)
15. Проникновение «Интернета вещей» в России пока остается на низком уровне [Электронный ресурс] // cNews. – Режим доступа:

http://www.cnews.ru/news/line/2016-02-11\_proniknovenie\_interneta\_veshchej\_v\_rossii\_poka (дата обращения: 15.04.2016) [↑](#footnote-ref-15)
16. Наша компания получила признание наивысшего уровня обслуживания клиентов [Электронный ресурс] // Beltel. – Режим доступа: http://www.beltel.ru/press-center/news/1476 (дата обращения: 20.03.2016) [↑](#footnote-ref-16)
17. "Белтел" отметил 20-летие [Электронный ресурс] // Astera. – Режим доступа: http://www.astera.ru/news/?id=113494 (дата обращения: 09.03.2016) [↑](#footnote-ref-17)
18. Импортозамещение в ИТ: производителям нужно начинать с интеграторов [Электронный ресурс] // PCWeek. – Режим доступа: http://www.pcweek.ru/business/article/detail.php?ID=177545 [↑](#footnote-ref-18)
19. Российский рынок ИТ-услуг в рублях прирос на 2,2%, в долларах — рухнул на 15% [Электронный ресурс] // Эксперт. – Режим доступа: http://www.acexpert.ru/news/rossiyskiy-rinok-it-uslug-v-rublyah-priros-na-22-v.html [↑](#footnote-ref-19)
20. Российский рынок ИТ-услуг в рублях прирос на 2,2%, в долларах — рухнул на 15% [Электронный ресурс] // Эксперт. – Режим доступа: http://www.acexpert.ru/news/rossiyskiy-rinok-it-uslug-v-rublyah-priros-na-22-v.html [↑](#footnote-ref-20)
21. World Bank Open Data [Электронный ресурс] // The World Bank. – Режим доступа: http://data.worldbank.org/ (дата обращения: 23.04.2016) [↑](#footnote-ref-21)
22. Доклад о мировых инвестициях 2015. [Электронный ресурс] // UNCTAD. – Режим доступа: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2015overview\_ru.pdf (дата обращения: 12.04.2016). [↑](#footnote-ref-22)
23. China targets offshore IT service industry for growth [Электронный ресурс] // Computer Weekly. – Режим доступа: http://www.computerweekly.com/news/2240235534/China-targets-offshore-IT-service-industry-for-growth [↑](#footnote-ref-23)
24. Country Analysis Report: China, In-depth PESTLE Insights. // MarketLine. – 2015. [↑](#footnote-ref-24)
25. China offers IT opportunities [Электронный ресурс] // Computer Weekly. – Режим доступа: http://www.computerweekly.com/opinion/China-offers-IT-opportunities [↑](#footnote-ref-25)
26. Новая политика Индии в сфере науки, технологического развития и инноваций [Электронный ресурс] // Политическое Образование. – Режим доступа: http://www.lawinrussia.ru/node/268899 [↑](#footnote-ref-26)
27. Country Analysis Report: India, In-depth PESTLE Insights. // MarketLine. – 2015. [↑](#footnote-ref-27)
28. Country Analysis Report: Indonesia, In-depth PESTLE Insights. // MarketLine. – 2015. [↑](#footnote-ref-28)
29. ICT to Indonesia [Электронный ресурс] // Australian Trade and Investment Commission. – Режим доступа: https://www.austrade.gov.au/Australian/Export/Export-markets/Countries/Indonesia/Industries [↑](#footnote-ref-29)
30. Market Monitor - ICT Industry – Poland [Электронный ресурс] // Atradius. – Режим доступа: https://group.atradius.com/publications/market-monitor-ict-poland-2015.html [↑](#footnote-ref-30)
31. Country Analysis Report: India, In-depth PESTLE Insights. // MarketLine. – 2015. [↑](#footnote-ref-31)
32. Как успешно создать совместное предприятие [Электронный ресурс] // Executive. – Режим доступа: http://www.e-xecutive.ru/management/practices/337926-kak-uspeshno-sozdat-sovmestnoe-predpriyatie [↑](#footnote-ref-32)
33. About eClerx [Электронный ресурс] // eClerx. – Режим доступа: http://www.eclerx.com/Pages/Corp\_About-eClerx.aspx [↑](#footnote-ref-33)