

РЕЦЕНЗИИ

РОССИЙСКИЕ МНК И ИХ ПУТЬ В ЛИГУ «СКРЫТЫХ ЧЕМПИОНОВ»

Рецензия на книгу: Симон Г. *Скрытые чемпионы 21 века. Стратегии успеха неизвестных лидеров мирового рынка*. Пер. с англ. под ред. А. Ю. Юданова. М.: Кнорус, 2014

А. Ю. ПАНИБРАТОВ

Институт «Высшая школа менеджмента» СПбГУ

Рецензируемый труд представляет собой русскоязычное издание книги Германа Симона, впервые выпущенной в свет в 2009 г. и получившей широкий отклик ученых и практиков в области управления. «Скрытые чемпионы» — компании среднего размера, являющиеся мировыми лидерами на своих рынках, — интересны в силу того, что они обошли в конкурентной борьбе более крупные компании. «Скрытые чемпионы» (СЧ) работают на нишевых рынках, не замахиваясь на конкурентную борьбу с мировыми гигантами, входящими в первые сотни *Financial Times*, *Wall Street Journal* или *Fortune*.

В русскоязычном издании книги Г.Симона появился отдельный раздел (глава 12), посвященный СЧ из России и написанный А. Ю. Юдановым и Н. Н. Думной. На наш взгляд, это важный сигнал международному академическому сообществу о месте российских компаний в мировой экономике. Сам

Г.Симон в своих выводах отмечает высокие шансы России вырастить в будущем значительное число СЧ, указывая, однако, на их отсутствие в настоящий момент.

В связи с этим представляется интересным и полезным прояснить как сам феномен СЧ, так и его применимость к российскому контексту. Для этого необходимо уточнить некоторые положения, относящиеся к понятию «скрытые чемпионы», а также по дискутировать с рядом выводов Г.Симона.

Пристальный взгляд на СЧ порождает вопрос: почему компании-гиганты, безусловно обладающие всеми видами ресурсов для того, чтобы мгновенно вытеснить с нишевых рынков скрытых чемпионов, не делают этого? Предположений несколько. Первое — данные ниши им неинтересны, поскольку они не представляют сколько-нибудь серьезного потенциала для роста крупной многонациональной компании (МНК). Второе —

крупным фирмам выгоднее приобретать товары или услуги, производимые СЧ, нежели самим инвестировать в их производство. Третье — МНК выжидают результата деятельности СЧ, с тем чтобы либо начать конкурировать с ними, либо поглотить их, присвоив результаты их управленческих и производственных усилий. Каждое из этих предположений оспариваемо само по себе, и тем более вряд ли они применимы к контексту стран с растущей экономикой.

Мы считаем важным рассмотреть несколько вопросов (не претендуя, однако, на их полное решение в рамках настоящей рецензии): в какой степени феномен СЧ объяснен примерами компаний из развитых стран; насколько стабильно доминирование СЧ из развитых стран; каковы перспективы СЧ из стран с растущими экономиками; каковы отличительные черты СЧ из России?

Переход к рассмотрению растущих рынков (на примере и «сильных» государств, таких как Китай, Россия, Индия, и стран, играющих менее заметную роль в мировой экономике и политике) заставляет нас по-новому взглянуть на феномен скрытых чемпионов и оценить само это понятие. Согласно Г. Симону, СЧ — национальные компании небольшого размера с высоким уровнем экспортной активности, работающие в узких нишах и поэтому привлекательные для зарубежных покупателей продукции. Вместе с тем эти компании не являются выдающимися на своих национальных рынках — ни по масштабам деятельности, ни по степени узнаваемости бренда.

При этом в странах с растущей экономикой СЧ — с точки зрения как идеологии их существования, так и формально занимаемого места в национальной и мировой экономике — характеризуются иначе, нежели традиционные СЧ из Германии, экономика которой, по мнению Симона, считается прародителем СЧ и предлагает наиболее характерные примеры таких компаний.

Например, российские компании «Уралкалий» и «Лаборатория Касперского» — представители российских СЧ в книге Симона (глава 1) — не только являются лидерами оте-

чественного рынка минеральных удобрений и интернет-технологий соответственно, но и обладают узнаваемыми «раскрученными» брендами, чего нельзя сказать о традиционных СЧ из Европы. Кроме того, «Уралкалий» можно смело отнести к российским МНК (по критериям величины выручки и степени активности международной деятельности), что фактически противоречит статусу СЧ. То же, по нашему мнению, справедливо и для бразильской компании Embraer, которая настолько велика и значима для домашнего рынка и при этом востребована и узнаваема на глобальном рынке авиаперевозок, что вряд ли может рассматриваться в качестве непосредственного аналога СЧ из развитых стран.

Еще одной важной характеристикой, помогающей понять сущность СЧ из стран с развитой экономикой, является их высокая ориентированность на технологии и инновации. Это относится не только к фирмам с явно выраженной технологической направленностью (например, австрийская Plansee или японская Ulvac, производящие, соответственно, высокоэффективные материалы и оборудование для покрытия плазменных дисплеев), но и к компаниям, которые на первый взгляд далеки от инноваций (таким как сингапурская International SOS, обеспечивающая спасательные операции, или новозеландская Gallagher, производящая электрические ограждения для пастбищ и фермерских хозяйств). Эти и другие компании, как правило, были основаны в странах Западной Европы, Японии, США и в других государствах с развитой и стабильной экономикой. Примеры СЧ из стран с развивающимися рынками (Индия, Китай, Россия) пока малочисленны и обычно подтверждают идею о доминировании на глобальных рынках именно тех компаний, о которых идет речь в книге Симона.

В то же время случаи стремительного укрепления позиций азиатских или латиноамериканских МНК в мировой экономике свидетельствуют о сдвиге вектора финансовой и политической мощи от развитых к развивающимся странам. Согласно прогнозам ряда консалтинговых фирм и финансовых

учреждений, на развивающихся рынках ожидается стабильный рост, в то время как роль развитых стран в мировом экономическом развитии предположительно будет сокращаться, что связано с трудностями сохранения роста, с которыми сталкиваются многие европейские и американские компании (см., напр.: [Ernst & Young, 2013]).

Еще двадцать лет назад МНК из таких стран, как Бразилия, Россия или Китай, не воспринимались в качестве потенциальных соперников крупных международных компаний. Однако в настоящее время фирмы из стран с растущей экономикой уже не используют устаревшие технологии и не следуют примитивным стратегиям роста [Nigam, Su, 2010]. Соответственно, становясь все более влиятельными игроками в глобальной экономике, они не могут игнорироваться конкурентами из развитых стран. Это заставляет переосмысливать роль и значение таких компаний не только в контексте глобальной конкуренции, но и применительно к понятию скрытых чемпионов.

Факт существования СЧ в ряде стран с растущей экономикой, в первую очередь в Китае, отмечается в главе 12 рецензируемого издания, посвященной СЧ из России. Вместе с тем А. Ю. Юданов и Н. Н. Думная справедливо отмечают необходимость смягчения критериев для отбора компаний, претендующих на статус СЧ. Действительно, сложно предположить, что «Лаборатория Касперского», являясь одной из лучших в мире компаний в области разработки антивирусных программ, имеет шанс в краткосрочной перспективе стать второй или третьей на мировом рынке. Даже обладая узнаваемым брендом и предоставляя пользователям программное обеспечение безупречного качества, «Лаборатория Касперского» не в состоянии преодолеть ряд барьеров, отсутствующих для софтверных компаний из США и Европы, но возникающих исключительно для нее, как компании с российским «происхождением».

Данный феномен, известный как «эффект страны происхождения», действует не только в случае «Лаборатории Касперского» и не исключительно в отношении России, но и при-

менительно к компаниям других отраслей из посткоммунистических стран. В связи с тем что имидж последних далек от позитивного в глазах участников западных рынков (потребителей, производителей, правительств и общества в целом), данное восприятие переносится и на продукцию компаний из этих стран (см., напр.: [Panibratov, 2015]).

Большое количество исследований (как правило обходящих стороной российский контекст и в лучшем случае затрагивающих особенности интернационализации китайских компаний) посвящено специфическим преимуществам МНК, связанным, например, с международным характером их деятельности, величиной активов, способностью к обучению, возможностью добиваться экономии за счет масштаба производственной деятельности, а также накопленным опытом [Li, 1995]. Все эти характеристики могут рассматриваться как факторы, смягчающие эффект страны происхождения. Данные преимущества являются понятными и очевидными только при сравнении зарубежных подразделений иностранных МНК с фирмами, основанными на местном рынке, однако они исчезают, как только объектами сравнения с подразделениями зарубежных МНК становятся подразделения других иностранных фирм или МНК местного происхождения [Nachum, 2010]. Российские СЧ относятся именно к последнему типу, являясь многонациональными компаниями, с одной стороны, и своего рода квази-СЧ — с другой стороны.

В самом понятии российских скрытых чемпионов заключен, как нам кажется, некий парадокс. Г. Симон, по сути, указывает на взаимозависимый характер отношений между СЧ и МНК: в подавляющем большинстве случаев СЧ являются поставщиками уникальных услуг, товаров или технологий для МНК, а МНК, в свою очередь, обеспечивают рынок для СЧ. В России же СЧ и МНК чаще всего представлены одними и теми же компаниями. При этом традиционный путь возникновения СЧ предполагает прохождение ими стадии МНК. Иными словами, СЧ из России — это российские МНК, сумевшие

не просто занять конкурентную позицию на зарубежных рынках, но и сформировать рынок для некоего уникального продукта, имеющего нишевой характер.

Российским компаниям, выходящим за пределы национального рынка, зачастую не хватает опыта ведения зарубежных операций [Panibratov, 2012]. Представления о сложностях, подстерегающих их на зарубежном рынке и связанных с их «российским» имиджем, недостоверны или вовсе отсутствуют, а у менеджеров и собственников компаний зачастую нет четкого плана действий по преодолению указанных проблем. Поэтому прохождению в процессе интернационализации через стадию МНК является для них единственной возможностью преодолеть «бремя иностранца», которое именно для российских фирм в основном выражается в негативном эффекте страны происхождения.

Продемонстрированное в книге Г. Симона отраслевое распределение СЧ указывает на то, что большая часть этих фирм работает в наукоемких отраслях, в которых конкурентоспособность поддерживается менее осязаемыми, но не менее важными ресурсами, такими как права на интеллектуальную собственность, патенты, лицензии, а также неявные знания, которыми обладают сотрудники фирмы [Zaheer, 1995]. Учитывая, что перспективы преодоления «бремени иностранца», как правило, рассматриваются сквозь призму отрасли, в частности исходя из степени ее наукоемкости, формирование и использование таких ресурсов требуют более длительного времени и большего количества усилий для развития их в новой стране или для перевода из головной компании в зарубежное подразделение, особенно в условиях зависимости этих ресурсов от накопленных знаний.

Это позволяет сделать вывод о специфике возникновения СЧ в странах с растущей экономикой. Она заключается в том, что им не просто требуется время для формирования указанных интеллектуальных ресурсов. Также необходима возможность задействовать эти ресурсы в международной бизнес-среде, для чего, в свою очередь, они должны стать многонациональными компаниями.

Важной характеристикой компаний из стран с растущей экономикой, и это в значительной степени относится к России, является то, что государство нередко выступает частичным или единоличным собственником компаний, ведущих международные операции, и оказывается вовлеченным в процесс интернационализации фирм с целью улучшения конкурентоспособности страны в целом [Panibratov, 2013]. Выход компаний с такой поддержкой на другие развивающиеся рынки, как правило, означает возможность задействования большего количества ресурсов и снижения эффектов негативного восприятия «российского» имиджа компаний. В то же время выход подобных компаний на рынки развитых стран встречает более серьезное противостояние, поскольку их аффилированность с государством для участников этих рынков означает низкую ориентацию на рынок и высокие политические риски.

В этом отношении возникновение российских СЧ и их международная экспансия не могут рассматриваться в отрыве от роли государства в интернационализации российского бизнеса, поскольку в ряде случаев она в существенной степени зависит от государственной политики РФ. Свежие примеры переориентации национальных нефтегазовых компаний на сотрудничество с китайскими корпорациями, переноса вектора экономических переговоров с Европы на Латинскую Америку и Ближний Восток не относятся непосредственно к деятельности СЧ. В то же время СЧ не только поставляют продукцию на внешние рынки, но и обслуживают крупные отечественные МНК, что в контексте концепции следования за потребителем предполагает смену целевых стран присутствия и необходимость адаптации продукции к новым рынкам. В условиях санкций, действующих со стороны Европы и США в отношении экономики РФ, с такой ситуацией может столкнуться практически каждая компания, охарактеризованная в главе 12 книги Симона в качестве скрытого чемпиона. Исключением может стать ряд интернет-компаний, деятельность которых по определению глобальна, а процесс интернационализации, по на-

шему мнению, носит характер «виртуальной интернационализации» [Panibratov, 2012].

Проблема идентификации СЧ является центральной в главе 12 российского издания книги Симона. Автор предполагает, что западный СЧ сам заявляет о своем мировом лидерстве, но при этом допускает, что определенная часть фирм не устоит перед искушением завысить занимаемую долю рынка, с тем чтобы быть названными новыми СЧ. Российские авторы главы 12 тоже не верят в возможность достоверной самооценки, но по противоположной причине. Они считают, что российские компании принципиально скрывают информацию, боясь демонстрации своих достижений и последующего недоброжелательного интереса со стороны конкурентов или государственных институтов.

Мы разделяем общую критику метода полагания на самооценку фирмы, при этом нам ближе объяснение Г. Симона. Во-первых, российские компании, находящиеся одновременно в статусе МНК и СЧ (что, повторим, является наиболее характерным для российского контекста), как правило, не имеют возможности скрывать информацию о себе. Действительно, еще 5–10 лет назад непредоставление сведений о своих зарубежных операциях, включая объемы экспорта, их страновое распределение, динамику по годам и пр., сводило на нет всяческие попытки выяснить и проанализировать феномен СЧ. Сегодня эта и многая другая информация доступна в российских базах данных СПАРК и СКРИН, на сайтах Центрального банка и Росстата, а также в базах UNCTAD, Thomson, Zephyr и др. Поэтому российские компании (чьи менеджеры, безусловно, также имеют представление об альтернативных способах получения такого рода сведений) прекрасно осознают, что, закрывая доступ к подобным данным, они не смогут избежать повышенного внимания со стороны заинтересованных лиц и организаций. Во-вторых, многие из тех компаний, которые можно отнести к СЧ, хорошо понимают, что присвоение статуса СЧ открывает перед ними новые перспективы как на международных, так и на отечественном рынках. В этом смысле возможность

повысить (или даже создать с нуля) свой международный имидж за счет присутствия самих компаний в рейтингах, а их упоминаний — на страницах книг и статей зависит от тех достижений, информацию о которых они должны предоставить исследовательским группам, изучающим феномен СЧ.

Впрочем, мы полностью согласны с тезисом А. Ю. Юданова и Н. Н. Думной о том, что российские СЧ — самые скрытые в мире. Что же требуется для того, чтобы российские СЧ вышли из тени и стали явными? Как бы парадоксально это ни звучало, для этого компаниям, претендующим на статус скрытых чемпионов, необходима либо государственная поддержка, либо отсутствие внимания со стороны государства.

Хорошо известно, что роль государства в развитии национальных компаний, включая их международную экспансию, часто бывает как преувеличенной (например, в добывающих отраслях), так и недооцененной (в случае относительно небольших компаний в менее ресурсно-ориентированных секторах). Так, в нефтегазовом секторе участие государства может быть весьма различным в зависимости от компании (например, доминирующее участие государства в «Газпроме», в отличие от его минимального участия в «Лукойле»). То же самое можно сказать и о секторах экономики, не связанных с природными ресурсами (формальное отсутствие государственного участия в «Лаборатории Касперского» и его присутствие в «Ситрониксе», обусловленное наличием более явных политических связей между топ-менеджментом компании и правительством РФ).

Значение отрасли для национальной экономики несомненно влияет на уровень государственного участия. Так, автомобилестроительные и металлургические компании получают больше внимания и поддержки со стороны правительства, чем компании, представляющие пищевую промышленность или отрасль программного обеспечения, что объясняется сравнительно большим вкладом тяжелой промышленности в государственный бюджет, а также ее ролью символа производственной мощи государства. Бизнес,

ориентированный на индивидуального потребителя, имеет меньшее значение в глазах государства и поэтому заслуживает меньшей поддержки. Эта категория бизнеса вынуждена опираться на внутренние возможности продвижения своего бренда, развивать доверие клиентов и стремиться к инновациям в продажах. Иными словами, им приходится компенсировать недостаток политической и финансовой поддержки со стороны правительства собственным эффективным маркетингом [Panibratov, 2013].

В электроэнергетическом секторе, где роль государства намного выше, чем в секторе высоких технологий, успех «Интер РАО ЕЭС» был бы невозможен без совмещения его стратегических целей с целями российского государства. Не являясь монополией в строгом смысле, эта компания получила не только серьезную поддержку со стороны правительства, но также и активы советского периода. Это наследие обеспечило компании конкурентные преимущества, ставящие ее на недостижимый уровень относительно других генерирующих и сбытовых фирм, работающих в отрасли электроэнергетики.

Как справедливо отмечается в главе 12 рецензируемой книги, одной из важнейших характеристик российских СЧ является их советское наследие. Действительно, многие из компаний, упомянутых в книге, равно как и другие российские предприятия, обрели устойчивую конкурентную позицию не только на отечественном рынке, но и за рубежом, опираясь на созданные в Советском Союзе технологии и сформированные в тот период базу знаний и компетенции. Действительно, разработка программного обеспечения уходит своими корнями в производство военной и космической техники во времена, когда СССР создал «армию» ученых, математиков и программистов для развития военной индустрии. После перестройки многие квалифицированные программисты оставили свои низкооплачиваемые должности на государственных предприятиях и в НИИ; в то же время техническая платформа отрасли была перенесена с вычислительных машин на персональные компьютеры. Массовый от-

ток разработчиков в западные компании, происходивший в 1988–1994 гг., негативно отразился на интеллектуальном капитале страны и привел к уменьшению инвестиций в НИОКР. Немногочисленные же и созданные с нуля ИТ-компании были весьма небольшими по размеру и пытались держаться вне поля зрения государства, в том числе налоговой инспекции (отсюда и корни уже упоминавшейся «гиперскрывтности» российских СЧ).

Вместе с тем качество продукции этих компаний неуклонно росло, и к началу 2000-х гг. многие из них стали достаточно крупными и успешными, при этом большинство их клиентов были из Европы, США и Канады. Эти компании разительно отличались от компаний, отягощенных продолжительной историей своего существования, с устаревшими технологиями, неэффективными организационной структурой и корпоративной культурой, привыкших функционировать в закрытой экономике и потому зависящих от государственной поддержки. В этой связи подчеркнем, что из 21 компании, список которых приведен в главе 12 рецензируемой книги, пять являются ИТ-фирмами, а еще 10 — предприятиями, выпускающими сложную высокотехнологичную продукцию (волоконные лазеры, навигационные системы, зондовые микроскопы, цифровые детекторы и т. п.).

В 2011–2013 гг. нами было проведено исследование, посвященное конкурентным преимуществам российских ИТ-компаний. Один из его выводов заключается в том, что преимущества этих фирм основываются в первую очередь на их способности создавать передовые комплексные продукты и предоставлять соответствующие услуги. Вместе с тем к источникам этих преимуществ относятся не только выдающиеся способности технических специалистов, подготовленных советской системой образования, но и «неискушенность» спроса на такого рода продукцию на отечественном рынке [Panibratov, Latukha, 2013]. Зачастую это и является ключевым мотивом для их интернационализации, а значит, важнейшим шагом на пути к обретению статуса СЧ.

Несмотря на рост предложения на российском рынке ИТ-продукции, он все еще остается ненасыщенным [Панибратов, Сергеева, 2013]. Это в некоторой степени тормозит процесс создания инноваций, однако не снижает конкуренцию. Крупные корпоративные клиенты продолжают активно инвестировать в информационные системы, и ИТ-компании борются за долгосрочные контракты. Несмотря на достаточную лояльность потребителей, в интересах поставщиков обеспечивать их высококачественной продукцией, максимально учитывающей особенности бизнеса, чтобы поддерживать долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество.

Однако действительно масштабный спрос на высокотехнологичные продукты более свойственен международному рынку, нежели внутреннему. На наш взгляд, по ряду причин у российского ИТ-сектора имеются все шансы стать одним из мировых центров аутсорсинга в данной сфере и войти в тройку лидеров наряду с Китаем и Индией. Ключевым преимуществом российских ИТ-компаний является высочайший уровень квалификации кадров при относительно низком уровне оплаты труда (как и в других странах с развивающимися экономиками). Способность находить нестандартные решения — залог успеха при решении сложных задач, а российские ИТ-компании предлагают такие решения по сравнительно низким ценам [Panibratov, Latukha, 2014].

Таким образом, тезис о «советском наследии», по крайней мере в отношении компаний в сфере информационных технологий, следует несколько скорректировать: эффект этого наследия заключается в особом интересе государства к тем отраслям национальной экономики, которые были способны предъявлять значительный спрос на результаты деятельности ИТ-компаний. Вкупе со сделанным ранее предположением о том, что СЧ обязательно проходят через стадию интернационализации в форме МНК, это приводит к следующему предположению: в процессе формирования российских СЧ влияние международной ориентированности компаний и влияние политики государ-

ства (в том числе участия в деятельности компаний) является равновеликим.

Интерес государства к российским МНК характеризуется либо как излишне навязчивый (отрасли, основанные на природных ресурсах), либо как недостаточный (сравнительно небольшие компании в не связанных с природными ресурсами отраслях). Компании, соответственно, реагируют на политику государства по-разному: с одной стороны, в условиях незаинтересованности правительства в зарубежной экспансии национальных компаний они опираются главным образом на собственные маркетинг и брендинг, а с другой — охотно используют возможности государственной поддержки и концентрируются на максимальной полной ее эксплуатации. Это обеспечивает им экономию ресурсов, которые в противном случае направлялись бы на развитие конкурентных преимуществ [Panibratov, 2013]. Так или иначе, подобная реакция компаний позволяет им максимально быстро выйти на зарубежные рынки и закрепиться на них, с одной стороны, и инвестировать в высокотехнологичную продукцию, востребованную на мировом рынке, с другой стороны.

Таким образом, для «обделенных» вниманием государства российских МНК — прототипов СЧ или уже являющихся СЧ вхождение на зарубежные рынки и дальнейшая работа на них основаны главным образом на маркетинге (и брендинге), а также на агрессивной инвестиционной политике; сильная же поддержка государством своих «протеже» объясняется тем, что в ответ они работают на государственные интересы.

Изучение компаний — скрытых чемпионов из России и анализ российского контекста для дальнейшего объяснения (и уточнения) этого феномена важны по ряду причин. Во-первых, Россия является крупнейшим среди растущих экономик экспортером капитала со вторым по величине — до начала мирового финансового кризиса 2008–2009 гг. — объемом прямых зарубежных инвестиций [Panibratov, Kalotay, 2009], а крупные российские компании располагают филиалами и дочерними структурами

по всему миру. Во-вторых, российские МНК демонстрируют широкий набор стратегий ведения бизнеса и поэтому представляют подходящую почву для тестирования теоретических постулатов об участии государства в формировании стратегий, которых придерживаются фирмы из одного и того же национального окружения. В-третьих, российская экономика все еще остается не-

достаточно изученной и слабо представленной в литературе, посвященной проблематике развивающихся рынков. В этой связи нельзя не отметить, что появление в книге Г. Симона главы о российских компаниях может действительно внести вклад в понимание специфических особенностей формирования и международной экспансии российских СЧ.

ЛИТЕРАТУРА

- Панибратов А. Ю., Сергеева А. А. 2013. Основы международной конкурентоспособности российских МНК из ИТ-сектора. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (4): 52–69.
- Ernst & Young. 2013. *Shaping Russia's Future*.
- Li J. 1995. Foreign entry and survival: Effects of strategic choices on performance in international markets. *Strategic Management Journal* 16 (5): 333–351.
- Nachum L. 2010. When is foreignness an asset or a liability? Explaining the performance differential between foreign and local firms. *Journal of Management* 36 (3): 714–739.
- Nigam R., Su Z. 2010. Climbing up the performance ladder: A conceptual framework for emerging country multinationals. *International Journal of Business Management* 5 (4): 13–25.
- Panibratov A. 2012. *Russian Multinationals: From Regional Supremacy to Global Lead*. Routledge: L.; N. Y.
- Panibratov A. 2013. *The Influence of the State On Expanding Russian MNEs: Advantage or Handicap? (L'influence de l'Etat sur l'expansion des multinationales russes: atout ou handicap?)* Online collection Russie.Nei. Visions. IFRI's Russia/NIS Center, Paris, No. 73, December.
- Panibratov A., Kalotay K. 2009. *Russian Outward FDI and its Policy Context*. Columbia FDI Profiles. Vale Columbia Center on Sustainable International Investment. Columbia University. 13 October 2009.
- Panibratov A., Latukha M. 2013. Servicing local customers for entering foreign markets: internationalization of Russian IT firms. In: Marinov M., Marinova S. (eds). *Emerging Economies and Firms In the Global Crisis*. Palgrave Macmillan: N. Y.; 314–333.
- Panibratov A., Latukha M. 2014. Obtaining international results through partnerships: Evidence from Russian MNEs in the IT sector. *Journal for East European Management Studies* 19 (1): 31–57.
- Panibratov A. 2015. Liability of foreignness of emerging market firms: The country of origin effect on Russian IT companies. *Journal of East-West Business* 21 (1): 22–40.
- Zaheer S. 1995. Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal* 38 (2): 341–363.

Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Panibratov A. Yu., Sergeeva A. A. 2013. Osnovy mezhdunarodnoj konkurentosposobnosti rossijskikh MNK iz IT-sektora. *Vestnik S.-Peterburgskogo un-ta. Seriya Menedzhment* (4): 52–69.

Статья поступила в редакцию
6 марта 2015 г.