

А. Ю. Панибратов<sup>1</sup>, Л. А. Ермолаева<sup>1</sup>, А. Е. Абрамков<sup>2</sup>

**«БРЕМЯ ИНОСТРАНЦА»  
В ПРОЦЕССЕ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ  
РОССИЙСКИХ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ**

<sup>1</sup> Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7/9

<sup>2</sup> Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Российская Федерация, 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21

Статья\* посвящена изучению феномена «бремени иностранца» (liability of foreignness — LOF) в процессе интернационализации российских компаний. Авторы оценивают степень воздействия эффекта страны происхождения как важнейшего проявления LOF на процесс интернационализации российских компаний и исследуют механизмы влияния этого эффекта на российские компании. Выявляются источники конкурентных преимуществ, способных помочь российским компаниям преодолеть эффект LOF.

На примере крупнейшей российской энергетической компании «Интер РАО ЕЭС» в статье определяются факторы, препятствующие развитию и реализации компаний конкурентных преимуществ для зарубежных рынков, дается оценка потенциально привлекательных рынков с целью выбора наиболее подходящей стратегии для уменьшения негативных эффектов, связанных с «бременем иностранца», а также предлагаются рекомендации, связанные с выбором целевых рынков, основанные на минимизации эффекта страны происхождения для компании.

*Ключевые слова:* российские МНК, «бремя иностранца», эффект страны происхождения, энергетический сектор, «Интер РАО ЕЭС».

**THE LIABILITY OF FOREIGNNESS IN THE INTERNATIONALIZATION  
PROCESS OF RUSSIAN ENERGY COMPANIES**

*A. Yu. Panibratov<sup>1</sup>, L. A. Ermolaeva<sup>1</sup>, A. E. Abramkov<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> St. Petersburg State University, 7/9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

<sup>2</sup> St. Petersburg State University of Economics, 21, Sadovaya str., St. Petersburg, 191023, Russian Federation

---

\* Исследование выполнено за счет проекта «Поддержка научно-исследовательских работ научно-педагогических работников Института „Высшая школа менеджмента“ СПбГУ» (проект № 16.23.1692.2014).

The paper studies phenomenon of liability of foreignness (LOF) occurring during internationalization process of Russian companies. The authors examine influence of country of origin effect as main aspect of LOF on companies' internationalization and investigate the mechanisms affecting this effect on Russian companies. Main sources of competitive advantages necessary to overcome LOF effects are analyzed in the paper.

Based on the case of largest Russian energy company Inter RAO UES, authors define factors influencing company' competitive advantages in order to be successful in foreign markets. Potentially attractive markets are analyzed to identify most suitable strategy for decreasing negative effects of LOF.

*Keywords:* Russian MNCs, liability of foreignness, country of origin effect, energy sector, Inter RAO UES.

## ВВЕДЕНИЕ

подавляющее большинство исследований в области международного бизнеса, посвященных интернационализации фирм, указывает на наличие целого ряда сложностей, с которыми сталкиваются зарубежные подразделения многонациональных компаний (МНК) и которых нет у местных предприятий, работающих на этих же рынках [Mezias, 2002]. В процессе изучения данного феномена исследователи в основном фокусируются на преимуществах, позволяющих МНК компенсировать возникающие трудности с тем, чтобы добиться успеха на зарубежных рынках.

Первая серьезная попытка разобраться в источниках и сущности проблем, возникающих перед фирмами, работающими за рубежом, была представлена концепцией «бремени иностранца» (liability of foreignness — LOF). Концепция LOF, сформировавшаяся в научной среде всего два десятилетия тому назад [Zaheer, 1995], указывает на обязательное наличие дополнительных издержек, с которыми МНК сталкиваются на зарубежных рынках, в то время как местные компании таковых не имеют. Идея о том, что эти издержки в значительной степени тождественны транзакционным издержкам и могут быть легко определены, привлекла внимание исследователей и получила широкое признание [Denk, Kaufmann, Roesch, 2012]. Важно отметить, что эти издержки имеют как экономический, так и внеэкономический характер, что особенно актуально для российского контекста, поскольку и российские компании, и иностранные фирмы, работающие в России, традиционно несут на себе значительное бремя именно внеэкономических затрат.

Существует большое количество исследований, посвященных специфическим преимуществам МНК, связанным 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 являются факторами, смягчающими эффект LOF. Данные преимущества МНК ста-

новятся понятными и очевидными только тогда, когда зарубежные подразделения иностранных МНК сравниваются с фирмами, основанными на местном рынке, но исчезают, как только объектами сравнения становятся МНК местного происхождения или подразделения других иностранных фирм [Nachum, 2010]. С нашей точки зрения, эта двойственность сравнения в меньшей степени применима к российскому рынку, поскольку МНК российского происхождения в большинстве своем находятся на начальной степени развития и попросту не успели накопить упомянутые специфические преимущества, в связи с чем они несут на себе практически такое же бремя, как и российские компании, не ведущие международных операций.

Зарубежные исследователи в основном концентрируются на теоретических аспектах LOF, чаще всего — на выявлении и классификации ее источников. Эмпирическая составляющая исследований в этой области в основном посвящена влиянию LOF на стратегию выхода на рынок [Chen, Griffith, Hu, 2006] либо на процесс интернационализации в целом [Kwon, Hu, 2004]. Что касается изучения феномена LOF относительно компаний из стран с растущей экономикой, то исследований в этой области чрезвычайно мало, что странно, учитывая рост конкурентоспособности таких фирм на международном рынке в последние два десятилетия. Попытка представить общую картину исследований, посвященных эффекту LOF, указывает на то, что только 5 из 27 научных работ, опубликованных за последние годы по данной теме, включают в себя в качестве объекта анализа фирмы из стран с растущей экономикой и ни одно из этих исследований не рассматривает LOF применительно к российским компаниям [Denk, Kaufmann, Roesch, 2012].

Вместе с тем актуальность изучения проблематики LOF возрастает по причине того, что в последние годы все большее число российских компаний не просто работает за рубежом, но все чаще стремится выходить на рынки стран дальнего зарубежья, в частности в страны Западной Европы, Юго-Восточной Азии, Южной и Северной Америки [Panibratov, 2012]. Часто этим компаниям не хватает опыта ведения зарубежных операций. Представление о сложностях, подстерегающих их на иностранном рынке в связи с их «российским имиджем», недостоверно или вовсе отсутствует, а у менеджеров и собственников компаний нет руководства к действию относительно преодоления указанных проблем.

Существующие на сегодняшний день немногочисленные исследования интернационализации российских компаний в основном рассматривают компании из отраслей тяжелой промышленности, таких как нефтегазовая, металлургическая, оставляя практически не затронутой сферу услуг, за исключением банковского сектора (см., напр.: [Panibratov, Verba, 2011]). Большинство исследований интернационализации российских технологических

компаний фокусируется на изучении конкурентных преимуществ таких фирм на международном рынке [Panibratov, Latukha, 2014]. Проблема LOF особо остро стоит для компаний, работающих в ресурсных отраслях (нефтегазовая, металлургическая, электроэнергетическая), которые часто ассоциируются с политическим влиянием страны их происхождения на политику и экономику других стран. Для российских ресурсо-зависимых компаний это создает целый комплекс дополнительных сложностей ведения бизнеса за рубежом, даже при условии их полного невмешательства в политику страны целевого рынка.

Основной целью данной статьи является изучение «бремени иностранца», возникающего в процессе интернационализации российских энергетических компаний. Нами были сформулированы две основные задачи: 1) определить вектор и оценить степень влияния эффекта страны происхождения (далее — ЭСП) на процесс интернационализации российских компаний на основе изучения как характеристики самих фирм, так и специфики их «домашнего» и зарубежных рынков; 2) исследовать механизмы (экономические и внеэкономические), определяющие и оказывающие влияние на эффект страны происхождения. В работе также предложены рекомендации относительно выбора российской компанией «Интер РАО ЕЭС» (далее — «Интер РАО») целевого рынка, исходя из оценки степени возможного влияния эффекта страны происхождения на ее международную стратегию.

Статья имеет следующую структуру. В первой ее части проанализированы теоретические основы концепции «бремени иностранца», при этом особое внимание уделено источникам проблемы LOF, роли институциональных факторов в формировании LOF и ее преодолении, а также отдельно рассматривается эффект страны происхождения как ключевого проявления LOF для компаний из стран с растущей экономикой. Во второй части содержится анализ процесса интернационализации российских энергетических компаний с точки зрения воздействия на них фактора LOF, а также оценка возможности и перспектив их дальнейшей международной экспансии с учетом необходимости принятия во внимание последствий LOF. Третья часть статьи посвящена практическому аспекту LOF — на примере компании «Интер РАО» в ней рассматриваются потенциальные рынки для экспансии компании и даются рекомендации относительно выбора рынка с учетом ЭСП.

#### **«БРЕМЯ ИНОСТРАНЦА»: ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ КОМПАНИЙ**

Согласно С. Хаймеру [Humer, 1976], фирмам местного происхождения легче получить доступ к актуальной информации на рынке, они лучше интегрированы в национальную среду и не сталкиваются с рисками обменов

валют и прочими проблемами. Это означает, что иностранные компании автоматически попадают в менее благоприятные условия, чем местные фирмы. Несмотря на то что большинство исследователей соглашались с данным утверждением, в работе Хаймера впервые была сформулирована и представлена данная концепция, при этом ее исследование велось с использованием термина «издержки ведения бизнеса за рубежом» (costs of doing business abroad — CDBA). В указанное время представители академического сообщества, исследователи, а также практики в основном рассматривали эффект LOF в контексте прямых экономических расходов (например, на открытие нового подразделения) и прочих трудностей преодоления национальных барьеров при вхождении на рынок, но никак не в отношении издержек по адаптации к новым условиям (например, в связи с недостатком знаний и опыта). Таким образом, Хаймер представлял CDBA как единовременную инвестицию, которая должна быть произведена компанией при открытии нового подразделения на иностранном рынке.

Дальнейшее развитие данная концепция получила в вышедшей в 1995 г. статье, посвященной проблеме LOF и породившей широкую дискуссию относительно самого определения, постулирующего, что издержки ведения бизнеса за рубежом в результате конкурентных слабостей МНК определяются как все дополнительные издержки зарубежного подразделения МНК, которых не существует для местных компаний [Zaheer, 1995]. Позднее это понятие было уточнено как «дополнительные издержки, которые может понести компания, работающая за рубежом, по сравнению с местными фирмами ввиду большой дистанции между головной компанией и рынком, где действуют ее подразделения, и незнания и недостатка легитимности на иностранном рынке» [Yu, Kim, 2010].

Исследователи изучают различные аспекты феномена LOF, включая определение и классификацию этого явления и его источников [Mezias, 2002; Eden, Miller, 2004], а также возможные стратегии его преодоления и достижения конкурентных преимуществ на зарубежном рынке [Sethi, Guisinger, 2002; Zimmermann, 2008]. Некоторые из них указывают, что причины и степень LOF могут существенно варьироваться в зависимости от отрасли и уровня развития страны происхождения компании и принимающей страны [Gaur, Kumar, Sarathy, 2011]. Возможно, именно поэтому большинство работ в данной области — это качественные исследования, что объясняется существованием огромного числа факторов, влияющих на степень эффекта LOF (связанных с характеристиками принимающих стран и стран происхождения, со сферой деятельности и структурой собственности) и делающих сложными его точное измерение и сравнение на примере компаний из разных отраслей.

**Причины возникновения «бремени иностранца».** В соответствии с концепцией «бремени иностранца» фирмы из разных отраслей сталкива-

ются с различными сложностями, порождаемыми эффектом LOF, который также оказывает неодинаковое влияние на компании. Что касается компаний из стран с растущими рынками, то перед ними встают проблемы, отличные от тех, с которыми имеют дело компании из развитых стран. Кроме того, уровень развития принимающего рынка также влияет на степень LOF на данном рынке [Kwon, Hu, 2004]. Таким образом, многочисленные исследования указывают на необходимость отдельного изучения характеристик отрасли, в которой работает компания, и совокупного эффекта всего процесса интернационализации, с начальной и до финальной стадии, например с момента первого экспорта до прямых иностранных инвестиций (ПИИ).

Причины LOF можно подразделить на две большие группы, обусловленные внутренними характеристиками фирмы и внешней средой бизнеса [Gaur, Kumar, Sarathy, 2011]. Первая из них включает в себя структуру собственности, способность к обучению, наличие специфических ресурсов и т.д. Вторая группа причин может, в свою очередь, содержать две подкатегории характеристик — присущие стране происхождения и относящиеся к принимающему рынку. Поскольку в данном исследовании страна происхождения является неизменной (мы рассматриваем интернационализацию только российских фирм), то актуальным является изучение разнообразия эффектов среды бизнеса принимающих стран.

Большинство исследований, посвященных изучению причин LOF, не структурируют последние, а просто перечисляют возможные источники сложностей осуществления международной деятельности [Denk, Kaufmann, Roesch, 2012]. Тем не менее наряду с традиционными взглядами существует целый ряд дополнительных объяснений того, почему разные компании сталкиваются с разными проявлениями одних и тех же причин LOF (см., напр.: [Panibratov, 2013]). Классификация источников LOF представлена в табл. 1.

**Влияние отрасли на LOF.** Специфика отрасли, характеризующаяся такими параметрами, как уровень конкуренции, наукоемкость, интенсивность труда и степень глобализации, непосредственно определяет не только стратегию и результаты деятельности компании, но и степень LOF компании в процессе ее международной деятельности. Эти параметры позволяют лучше понять причины LOF, а также оценить их значимость и разработать стратегии, способные снизить связанные с ней издержки [Gaur, Kumar, Sarathy, 2011]. Ключевые отраслевые параметры (уровень конкуренции, специфика ресурсов, степень глобализации) неоднозначно воздействуют на LOF, что объясняется рядом причин.

Одной из важнейших характеристик отрасли, напрямую влияющих на стратегию фирмы и результаты ее деятельности, является уровень конкуренции в ней [Porter, 1980]. Выход на рынок, уровень конкуренции на котором высок, увеличивает издержки подразделения зарубежной компании в первую очередь

«Бремя иностранца» в процессе интернационализации российских энергетических компаний

в связи с необходимостью проведения детального и всестороннего анализа этого рынка. Кроме того, относительно низкая норма прибыли в отрасли и высокие издержки (как связанные с производством, так и транзакционные) могут принудить компанию к выходу из этого бизнеса [Garg, Delios, 2007].

Таблица 1

**Классификация источников LOF в зависимости от причин их возникновения**

<b>Причины LOF</b>	<b>Источники LOF</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Универсальные	Расстояние между «домашним» и зарубежным рынком. Экономическое развитие принимающей страны. Особенности отрасли. Культурные различия между двумя странами. Характеристики зарубежного рынка. Уникальные характеристики фирмы. Политические отношения между правительствами стран
Отсутствие знаний	Недостаток международного опыта. Низкая вовлеченность в партнерства. Ограниченные представления о специфике зарубежного рынка. Высокие издержки, связанные с получением доступа к информации и зарубежной бизнес-среде
Сложность взаимодействия	Низкий уровень интеграции в бизнес-сети местного рынка. Отсутствие доверия со стороны представителей рынка. Культурные различия между потенциальными партнерами. Нехватка политического ресурса для лоббирования интересов
Ущемление в правах	Недостаток признания компании на местном уровне. Ограничение доступа к ресурсам со стороны местных фирм. Национализм и шовинизм со стороны представителей принимающего рынка. Давление со стороны органов государственной власти

С о с т а в л е н о п о: [Denk, Kaufmann, Roesch, 2012; Panibratov, 2013].

Еще одной важной характеристикой отрасли выступает тип ресурсов, играющий в ней ключевую роль. Критическим для компании является вопрос о том, сможет ли последняя получить доступ к этим ресурсам на зарубежном рынке и будет ли она способна использовать их настолько же эффективно, как и на домашнем рынке [Gaur, Kumar, Sarathy, 2011].

Перспективы преодоления LOF можно рассматривать исходя из степени ее трудо-, науко- и капиталоемкости отрасли. Так, трудоемкие отрасли в основном опираются на доступность и относительную дешевизну рабочей силы — как квалифицированной, так и неквалифицированной — в зависимости от конкретных потребностей отрасли. Модель формирования конкурентоспособной позиции фирмы в трудоемкой отрасли обычно строится на использовании преимуществ этого ресурса на основе привлечения экспатов (особенно на ключевые позиции) либо задействования местных сотрудников. Эффективность фирмы в данном случае будет зависеть от ее способности создать востребованный бренд работодателя или убедить своих сотрудников переехать в другую страну.

В наукоемких отраслях 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]. Наличие и использование таких ресурсов требует 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 знаний персонала. В этом случае использование экспатов или обучение новых сотрудников на основе накопленной практики может стать особо эффективным способом передачи знаний через опыт [Gaur, Kumar, Sarathy, 2011].

Капиталоемкие отрасли требуют высоких начальных инвестиций в оборудование и инфраструктуру еще до начала ведения операционной деятельности. Для зарубежных подразделений компании это будет означать большие суммы долгосрочных капиталовложений. Кроме того, любой тип LOF, основанный на культурных, правовых и прочих различиях между странами, проявляющийся уже после вхождения компании на рынок, с неизбежностью повлечет за собой высокие риски из-за проблем, связанных с дефицитом финансирования, в отличие от других отраслей [Gaur, Kumar, Sarathy, 2011].

Важным параметром, влияющим на процесс интернационализации компании, является уровень глобализации отрасли. С точки зрения LOF речь идет о необходимости внедрения и адаптации продукта, что, в свою очередь, будет означать инвестирование в исследования рынка и изучение потребностей местных клиентов. При этом более глобальные отрасли с относительно стандартизированной продукцией для преодоления эффекта LOF должны будут лишь основать сеть дистрибуции (собственную либо через партнеров), после чего смогут сразу же наладить сбыт своей продукции [Garg, Delios, 2007].

Стратегия локализации также может быть реализована в рамках имитирования бизнес-моделей и организационных процессов, которые опробо-

ваны компанией на домашнем рынке. На практике это будет означать копирование домашней стратегии или необходимости развивать ее по сценарию, основанному на специфике зарубежного рынка, что опять же будет означать дополнительные затраты зарубежного подразделения как в денежном, так и во временном измерении [Gaur, Kumar, Sarathy, 2011].

**Роль институтов для LOF.** В значительной степени потенциальные проблемы, связанные с эффектами LOF, их источники и масштаб зависят от того, с развитого или развивающегося рынка пришла та или иная компания и на какой рынок она выходит.<sup>1</sup>

Согласно устоявшемуся мнению, фирмы из стран с развивающимися рынками испытывают значительные сложности в процессе своего функционирования в развитых странах и имеют при этом более высокий входной порог, чем при работе на других развивающихся рынках [Garg, Delios, 2007]. Однако на результаты конкретных исследований в данной области существенно влияет специфика рассматриваемых рынков, заключающаяся, например, в различиях уровней развития экономики стран, а также институтов, действующих в данной стране, поскольку они напрямую влияют на типичные бизнес-практики, обуславливают бизнес-модели и т. п.

Что касается параметров отрасли, то уровень конкуренции в ней обычно негативно отражается на LOF, поскольку развитые рынки уже достигли уровня зрелости конкуренции по сравнению с развивающимися рынками, что делает выход на развитый рынок более сложным, чем на развивающийся, особенно для фирм из стран с растущей экономикой, не привыкших к интенсивной конкуренции. Фирмы, представляющие развитые рынки, в целом более глобальны, что дает им возможность ценой меньших усилий адаптировать свой продукт к спросу на местном рынке. В этом смысле компании из относительно более интернационализированных отраслей тратят меньше усилий на вхождение на развитые рынки и осуществление на них своей деятельности [Gaur, Kumar, Sarathy, 2011].

Важное значение для дальнейшего развития концепции LOF применительно к фирмам и отраслям развивающихся рынков имеет наличие устоявшегося восприятия стран с растущей экономикой, которое нельзя не учитывать при осуществлении фирмами из этих стран деятельности на развитых рынках. Товары и услуги, произведенные компаниями из стран с растущей экономикой, автоматически считаются обладающими более низким каче-

---

<sup>1</sup> В настоящей статье мы рассматриваем компании из стран с растущей экономикой, что объясняется двумя причинами: во-первых, эта тема недостаточно представлена в современных исследованиях в области международного бизнеса; во-вторых, появляется возможность глубже изучить вопрос об интернационализации российских многонациональных компаний.

ством, а значит, менее конкурентоспособными, нежели продукция аналогичных компаний из развитых стран. Тем не менее за последнее время этот репутационный разрыв, измеряемый Anholt-GfK Roper Nation Brands Index (NBI), уменьшился на фоне снижения соответствующих рейтингов западными странами и их повышения развивающимися странами [GfK, 2013].

Развивающиеся рынки характеризуются относительной неразвитостью институтов, что затрудняет деятельность работающих на них компаний в первую очередь с точки зрения доступа к ресурсам. При этом фирмы из стран с растущей экономикой развивают набор специфических навыков, которые позволяют им быть более успешными, чем фирмам с развитых рынков в такой же среде [Gaur, Kumar, Sarathy, 2011]. Кроме того, они организуют устойчивые бизнес-группы и сети, которые часто служат отправной точкой для вхождения на другие развивающиеся рынки [Garg, Delios, 2007].

Еще одним фактором институционального развития выступает прозрачность экономики. С этой точки зрения развитые страны представляют гораздо меньший риск для осуществления операций и создают лучшие условия для получения информации и исследований рынка, чем страны с развивающейся экономикой.

К прочим факторам, влияющим на международную конкурентоспособность фирм из стран с растущей экономикой, относят: доступ и эффективное использование ими различных типов бизнес-сетей и личных контактов, что часто оказывается особенно полезным для компаний малого и среднего размера [Murray, Gao, Kotabe, 2012]; высокую предпринимательскую мотивацию [Latukha, Panibratov, Safronova-Salvadori, 2011], а также высокие способности к обучению и адаптивность, связанную с необходимостью постоянно учитывать нестабильность ситуации на местном рынке [Elango, 2009]. Однако все эти факторы способны в большей степени помочь при выходе на развивающиеся рынки, нежели на развитые. Что касается типичных сложностей, с которыми сталкиваются фирмы из развивающихся стран, выходящие на развитые рынки, то к ним относятся: нехватка опыта интернационализации по сравнению с конкурентами из развитых стран; неразвитость технологий, ведущая к более низкому качеству продукции; низкие управленческие компетенции, влияющие, среди прочего, на бренд компании на зарубежном рынке [Elango, 2009].

Кроме того, важной характеристикой компаний из стран с растущей экономикой является то, что в стратегически важных отраслях государство выступает частичным или единоличным собственником компании и, как правило, вовлечено в процесс интернационализации компании с целью улучшения конкурентоспособности страны в целом [Panibratov, 2013]. Вхождение компаний с такой поддержкой на другие развивающиеся рынки обычно означает возможность задействования большего количества ресурсов и

снижения негативных эффектов LOF. В то же время попытки таких компаний войти на рынки более развитых стран встречают особо сильное сопротивление, поскольку их аффилированность с государством для участников этих рынков означает низкую ориентацию на рынок и высокие политические риски, что требует принять во внимание еще одну концепцию — эффекта страны происхождения.

**Эффект страны происхождения как проявление LOF.** Концепция страны происхождения (country of origin — COO) впервые была представлена в статье Шулера [Schooler, 1965] и с тех пор изучается многими исследователями. Традиционно страна происхождения определяется как «страна, где расположена головная компания, выпускающая на рынок продукт или бренд» [Johansson, Douglas, Nonaka, 1985], причем само производство не обязательно должно находиться в той же стране. Поэтому эффект страны происхождения часто определяется как «степень, в которой место производства влияет на оценку продукта» [Gurhan-Canli, Maheswaran, 2000]. Кроме того, существует отдельное направление исследований, изучающих влияние перемещения производства из страны нахождения головного офиса в другую страну на имидж бренда компании и восприятие потребителем качества продукта [Schweiger, Otter, Strebinger, 1997]. В целом значительная часть исследований направлена на выявление влияния ЭСП на феномен LOF, в частности — на деятельность международных компаний в России [Panibratov, 2014].

В контексте основных причин LOF менеджмент фирмы должен учитывать два важных аспекта: влияние характеристик страны происхождения на деятельность компании и восприятие этой компании местными участниками зарубежного рынка.

Влияние страны происхождения компании на деятельность последней может обнаруживаться в процессе интернационализации, освоения нового рынка, при найме персонала, ведении финансовой отчетности и т.д. Некоторые исследователи обращают внимание на сложности, возникающие вследствие стремления компаний адаптировать целый ряд своих внутренних организационных процессов и внешних бизнес-практик к условиям зарубежного рынка [Yu, Zaheer, 2010]. Результаты многих исследований также указывают на сильную корреляцию действий многонациональных корпораций с институциональной средой страны происхождения [Deerhouse, Suchman, 2008]. Кроме того, правительством страны происхождения компании зачастую предпринимаются определенные меры, направленные на увеличение или снижение международной конкурентоспособности этих компаний (последнее имеет смысл в случае необходимости консолидации отечественного рынка и достигается, например, путем установления барьеров для выхода на зарубежные рынки и, соответственно, увеличения эффекта LOF за счет

дополнительных издержек, таких как более высокие инвестиции на внешнем рынке и более высокие налоги — на внутреннем).

Что касается восприятия ЭСП зарубежным рынком, то понятие страны происхождения представляет собой неопределенные внешние характеристики предложения фирмы [Kotler, Gertner, 2002] по сравнению с внутренними характеристиками, которые являются частью физического описания продукта/услуги. В целях данного исследования мы определяем страну происхождения как страну, с которой идентифицируется продукт или бренд. Вместе с тем ЭСП не ограничивается восприятием потребителями продукции, произведенной компаниями из определенной страны, но также формируется за счет мнения значительного числа прочих заинтересованных лиц и общественных групп.

В большинстве традиционных исследований, посвященных изучению влияния эффекта страны происхождения на результаты деятельности компаний, анализируется восприятие продукта. Поэтому некоторые ученые указывают на ограниченность теории ЭСП без включения в нее оценки восприятия фирм [Newburry, 2012]. Необходимо отметить, что более широкий взгляд на проблему ЭСП предполагает рассмотрение реакции всех участников зарубежного рынка, включая потенциальных сотрудников (их желание работать на иностранную компанию), местных поставщиков (доверие к компаниям из определенных стран и к их платежеспособности, а также ожидание определенного уровня качества продукции) и правительство (оценка баланса экономических и политических мотивов ведения зарубежной компанией деятельности на местном рынке).

ЭСП может также различаться в зависимости от категории товаров или услуг, которые ассоциируются со страной происхождения их производителя. Иногда этот феномен определяется как «имидж продукта-страны» [Knight, Holdsworth, Mather, 2007]. К классическим примерам такого эффекта можно отнести в целом положительное восприятие автопроизводителей из Германии или производителей косметики из Франции [Panibratov, 2014] либо существовавшее до недавнего времени негативное восприятие продукции с лейблом «made in China» как товаров низкого качества (отметим, что в последние годы восприятие качества китайских товаров последовательно меняется в лучшую сторону, что могло бы стать важным сигналом для российского бизнеса и чему, безусловно, следовало бы посвятить отдельное исследование). Представление об особенностях страны также варьируется от одной части мира к другой, как, например, в случае с целым рядом продукции из соседних с Россией стран (мебель и обувь из Беларуси, фрукты и овощи из Азербайджана или Узбекистана, молочная продукция из Балтийских стран), которая высоко оценена в нашей стране, но не в странах Европейского союза. Другим влиятельным фактором выступают демографи-

ческие различия внутри страны [Meng, Nasco, Clark, 2008]; так, ЭСП может быть разным среди различных групп населения по этническим, половозрастным и другим признакам.

С точки зрения легитимности фирмы на иностранном рынке отсутствие информации об отдельной компании может привести к стереотипным суждениям, основанным на принадлежности последней к определенной категории организаций, включая отрасль деятельности и страну происхождения [Kostova, Zaheer, 1999]. Такие предрассудки и предубеждения часто являются следствием несоответствия информации о конкретной компании, продукция которой представлена на рынке, и обобщениями, сделанными на основе имеющегося знания и опыта относительно других компаний из той же страны, которые уже хорошо известны участникам данного рынка. Это означает, что внешне навязанное восприятие со временем способно трансформироваться вследствие получения новой информации участниками зарубежного рынка о товарах и услугах компании, а также из-за формирования ими своего мнения о реальных характеристиках этой продукции. Такой повышающийся уровень положительного признания фирмы может даже превзойти эффект ЭСП и соответствующие предубеждения, но для этого требуются время, настойчивость и безупречное поведение подразделения иностранной компании [Newbury, 2012].

Анализ литературы в области LOF, и в частности ЭСП, позволяет сделать вывод о фокусировании исследований на отраслях, связанных с производством продукции массового и повседневного спроса (продукты питания, косметика, бытовая техника, автомобили). Вместе с тем энергетические отрасли, как правило, остаются за рамками подобного анализа. В настоящей работе мы исследуем потенциальные эффекты LOF для крупнейшей энергетической компаний России — «Интер РАО ЕЭС», возникающие при ее выходе на зарубежные рынки стран Европы, Азии, Латинской Америки и ближнего зарубежья. Данный выбор обусловлен двумя соображениями. Прежде всего, эта компания является крупнейшим монополистом в области генерирования и экспорта электроэнергии и представляет собой крупнейшую российскую многонациональную компанию, в наибольшей степени соответствующую характеристикам классических МНК из стран с растущей экономикой, также ведущих операции на рынках, предполагающих использование природных ресурсов. В то же время, несмотря на монопольное положение на рынке сбыта электроэнергии и государственную поддержку в части реализации проектов генерирования электроэнергии, «Интер РАО ЕЭС» не имеет одиозного имиджа компании — инструмента государства (каковым обладают некоторые компании нефтегазового сектора), в связи с чем изучение «бремени иностранца» становится более сбалансированным относительно причин LOF.

## ВЛИЯНИЕ LOF НА ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЮ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ РОССИИ

**Предпосылки и формы интернационализации российских энергетических фирм.** Дисбаланс, характеризующий наличие и возможность использования энергоресурсов в различных регионах и странах, способствует увеличению значимости энергетических факторов в системе международных отношений, а также в мировой экономике и геополитике. В целом этот процесс касается и России, так как страна располагает самой крупной в мире ресурсно-сырьевой базой, владеет развитой энергетической промышленностью и энерготранспортной инфраструктурой, а также интеллектуальным потенциалом, задействованным в отрасли. Помимо этого, Россия занимает стратегически выгодное как географическое, так и политическое положение в Европе и Азии. В связи с этим она заслуженно может называться великой энергетической державой и играет значимую роль в мировой энергетической системе.

Российские компании начали инвестировать за рубеж в последние десятилетия XIX столетия, при этом капитал из страны экспортировался в основном в Китай, Монголию и Персию. За период с 1886 по 1914 г. российские инвестиции за рубеж составили 33 млрд долл. [Bulatov, 1998]. Между двумя мировыми войнами денежный поток из России резко сократился. Количество советских компаний, работавших на зарубежных рынках, начало расти уже после 1960-х гг. на волне брежневских экономических реформ [Andreff, 2003]. Тем не менее их было крайне мало, что во многом объяснялось политическим курсом СССР.

На исходе XX в. поток прямых инвестиций из России не превышал величину в 1 млрд долл. США. И хотя некоторые исследователи говорят о недооценке этой цифры [Tikhomirov, 1997; Kalotay, 2005], она тем не менее характеризует низкую активность российского бизнеса на зарубежных рынках.

Качественный перелом в инвестиционной активности российских фирм произошел в начале 2000-х гг.; так, в 2003 г. поток прямых инвестиций из России превышал 500 млрд долл. В структуре российских ПИИ доминировали энергетическая и металлургическая отрасль, представленные крупнейшими компаниями, такими как ОАО «Северсталь», «ЕВРАЗ», ОАО «Мечел» и «РУСАЛ» — в металлургии, ОАО «Газпром», ОАО «НК «Роснефть»», ОАО «ЛУКОЙЛ» и ОАО «Интер РАО» — в энергетике [Panibratov, 2012]. В 2013 г. объем российских ПИИ составлял 1,9% общемировых, что почти в 100 раз превысило величину 20-летней давности (0,02%).

В 1997–1998 гг. на долю России приходилось примерно более 1,5% мирового экспорта энергоресурсов, однако к 1999 г. она снизилась до 1,3%. В условиях резкого улучшения мировой товарной конъюнктуры и возросшей после августовского кризиса 1998 г. конкурентоспособности российских

компаний уже к 2000 г. произошло восстановление докризисных объемов экспорта энергоресурсов из России. Через десять лет, в 2010–2011 гг., доля России в мировом экспорте энергоресурсов выросла до 3%.

Среди мотивов, движущих фирмами из стран с развивающимися рынками при выходе за рубеж, традиционно перечисляют такие, как использование малодоступных природных ресурсов, поиск новых потребителей, получение доступа к знаниям и технологиям, приобретение стратегических активов. В отношении российских фирм, кроме вышеобозначенных мотивов, указывают на избегание рисков, связанных с работой на домашнем рынке, и на необходимость демонстрации присутствия на иностранных рынках. В то время как одни исследователи отмечают, что во многом российские иностранные инвестиции являются спасительным островом для компаний, которые таким образом защищают себя от рисков на своем рынке [Collins, 2013], другие указывают на то, что главная причина инвестирования российскими компаниями за рубеж состоит в необходимости их физического присутствия на иностранном рынке, поскольку зарубежные филиалы российских фирм помогают им осуществлять экспортно-импортные операции [Vulatov, 2001]. Наряду с этими мотивами упоминаются и такие, как возможность использовать конкурентные преимущества головной компании за рубежом, более высокая доходность на иностранных рынках, желание организовать «запасной» бизнес и трудности, связанные с инвестированием в России. В последние годы все чаще обсуждают еще один вид мотивов к инвестированию российскими компаниями за рубежом, связанный с поиском новых технологий и инноваций [Filipov, 2008].

Одна из особенностей крупнейших российских компаний — их тесная аффилированность с государством, принимающая разнообразные формы [Panibratov, 2012; 2013]. В частности, государство владеет крупными пакетами акций в ряде энергетических компаний. Вместе с тем влияние государства на стратегии выхода российских компаний за рубеж является дискуссионной и до сих пор недостаточно изученной темой.

В то время как во многих отраслях (например, в металлургической или телекоммуникационной) интернационализация компаний имеет поступательный характер развития [Survillo, Sutyurin, 2001; Kobzyev, 2001; Lisitsyn et al., 2005], предполагающий последовательное прохождение ими ряда стадий (экспорт, контрактные операции, совместные предприятия, прямые инвестиции) и соответствующее усиление степени международной вовлеченности, существует мнение, согласно которому интернационализация российских энергетических компаний характеризуется частым «перескакиванием» через стадии. В частности, в исследовании, посвященном изучению интернационализации «Газпрома», был сделан вывод о том, что выбор стратегии вхож-

дения на зарубежный рынок не зависит от предыдущего опыта этой компании; более того, компания использовала совершенно разные стратегии для государств СНГ и для других стран [Heinrich, 2003].

**Источники LOF и последствия ЭСП для российских энергетических компаний.** *Источники LOF.* Поскольку источники LOF в равной степени относятся к внешней и внутренней среде компаний, мы объединяем специфические особенности российских компаний, работающих в области энергетики (для анализа выбраны и объединены в одну группу нефтегазовые и электрогенерирующие предприятия, поскольку это дает возможность увеличить количество рассматриваемых фирм и тем самым повысить достоверность представленных далее обобщений), и способ их интернационализации в табл. 2. При этом мы в значительной степени опираемся на теорию Д. Даннинга [Dunning, 1993; 2009], указывающую на наличие трех видов источников конкурентных преимуществ МНК: 1) собственность на специфические активы (специфические ресурсы); 2) страна целевого рынка (регионы присутствия); 3) интернализация (способ интернационализации).

Из рассмотренных нами компаний только «ЛУКОЙЛ» является частной, во всех остальных доля государственной собственности составляет более 50%, что во многом объясняет направление международной деятельности этих компаний за счет участия в межправительственных соглашениях. Доминирующей формой международной деятельности выступает экспорт нефти, газа или электроэнергии. Международные операции компании «ЛУКОЙЛ» более диверсифицированы (что объясняется минимальной степенью участия государства в ее деятельности) — она обладает широкой сетью АЗС в Европе и в США и экспортирует большую долю продуктов нефтепереработки.

Что касается географии присутствия, то она характеризуется высокой степенью ориентированности российских энергетических компаний на европейский рынок. Доля рынка СНГ в разы меньше в абсолютных показателях экспорта для всех компаний. Несмотря на то что Азиатско-Тихоокеанский регион (АТР) начинает активно расти и его доля увеличивается, пока еще в структуре экспорта доля АТР значительно меньше доли Европы.

*Проявления ЭСП для российских энергетических компаний.* Начиная с 1950-х гг. мировая экономика находится в процессе глобализации и, как следствие, в целях получения большего объема прибыли компании пытаются выходить на новые зарубежные рынки. Глобализация приводит к структурным изменениям всех международных субъектов. В этих условиях субъекты международной экономики не в состоянии действовать в одиночку, им необходимо вступать во взаимодействие с другими участниками международного рынка. Это взаимовыгодное сотрудничество может иметь различный характер: политический, экономический, социальный или культурный.

Таблица 2

**Потенциальные источники LOF российских энергетических компаний**

Компания	Специфические ресурсы	Структура собственности	Способ интернационализации	Регионы присутствия
1	2	3	4	5
«Роснефть»	Нефть, газ	ОАО «Роснефтегаз» (100% в федеральной собственности) — 69,5%. Небанковская кредитная организация закрытое акционерное общество «Национальный расчетный депозитарий» (19,75% BP Russian Investments Limited) — 30,08%	Собственные перерабатывающие мощности в Германии. Экспорт в Европу, АТР, СНГ. Свои АЗС Украина, Беларусь. Слияние с ТНК-ВР	СНГ, Европа, АТР
«Газпром»	Нефть, газ	Государство — 50,002%. Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом — 38,37%. ОАО «Роснефтегаз» — 10,97%	Газопроводы «Северный поток» и «Южный поток». Транскитайский газопровод «Запад — Восток». Экспорт на основе долгосрочных контрактов по межправительственным соглашениям	Более 20 стран присутствия: СНГ, Европа, Азия и др.
«ЛУКОЙЛ»	Нефть, газ	Центральный депозитарий Небанковская кредитная организация закрытое акционерное общество «Национальный расчетный депозитарий» — 91,77%. «Специализированная депозитарная компания Гарант» — 2,52%	Экспорт. Реализация нефти и нефтепродуктов. Разветвленная сеть АЗС	Европа, США, СНГ, Африка, Латинская Америка

Окончание табл. 2

1	2	3	4	5
«Интер РАО»	Элек- тро- энергия	Государство — 52,69%. ОАО «Роснефтегаз» — 27,63%. ЗАО «Интер РАО Капитал» — 19%. Группа «ФСК ЕЭС» — 18,57%	Трейдинг. Генерация. Передача, распределение и сбыт электроэнергии	Беларусь, Азер- байджан, Грузия, Казахстан, Украина, Китай, Монголия, Латвия, Фин- ляндия, Литва, Норвегия, Молдавия, Турция, Венесуэла, Куба, Эквадор, Аргентина
«ТГК-1»	Элек- тро- энергия	Государство — 51,79%. Fortum Power And Heat OY — 29,45%	Экспорт	Финлян- дия, Норвегия
«РусГидро»	Элек- тро- энергия	Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом — 60,5%. «Инг банк (Евразия)» — 13%	Экспорт. Собственные ГЭС в Армении и Киргизии	Армения, Киргизия. Экс- порт — СНГ, Европа

Как на уровне страны в целом, так и в отдельных отраслях ее экономики, включая электроэнергетику, возникновение и развитие МНК является свидетельством процесса глобализации и национальной экономики, и соответствующих ее отраслей. Применительно к российским предприятиям, работающим в области электроэнергетики, их активная международная экспансия благотворно влияет на развитие отечественного бизнеса, являясь источником доходов для компаний и для государства. Это,

в свою очередь, способствует росту геополитического влияния и имиджа страны в международном масштабе, а также интеграции России в мировую экономику.

Достаточно часто в зарубежных научных изданиях и СМИ российские энергетические компании ассоциируются с государственной политикой. Однако проведенный нами анализ показывает, что в различных странах информация подается по-разному. С одной стороны, российские энергетические компании на иностранных рынках воспринимаются как инструмент внешней политики (см., напр.: [Liuhto, Majuri, 2014]). С другой стороны, в азиатских странах прослеживается противоположное направление восприятия российских компаний. Так, в индийской прессе создание совместного предприятия ОАО «РусГидро» и JCD было воспринято как возможность для индийской компании обучиться модели государственно-частного партнерства, поскольку JCD стремилась развивать сценарий взаимодействия с государством по российскому образцу [The Times of India, 2014].

Таким образом, на интернационализацию российских компаний энергетического сектора эффект страны происхождения оказывает существенное влияние, что, в свою очередь, сказывается и на сложившемся имидже гигантов энергетической отрасли как инструмента государственной политики.

В соответствии со спецификой феномена российских многонациональных компаний, LOF и ЭСП необходимо рассматривать в первую очередь применительно к деятельности крупных компаний, активно ведущих операции на зарубежных рынках. На сегодняшний день в России к категории МНК могут быть отнесены только несколько компаний нефтегазового сектора (прежде всего «Роснефть», «Газпром» и «ЛУКОЙЛ»), а также крупнейшие компании — производители электроэнергии («Интер РАО», ТГК и «РусГидро»). В данной работе интернационализация российских энергетических компаний и влияние «бремени иностранца» и эффекта страны происхождения рассматриваются на примере компании «Интер РАО», которая по праву претендует на статус крупнейшей российской МНК.

#### **«БРЕМЯ ИНОСТРАНЦА» ДЛЯ КОМПАНИИ «ИНТЕР РАО»**

**Анализ новых рынков для «Интер РАО» с позиции LOF.** Целью настоящего раздела является анализ привлекательности новых рынков для компании «Интер РАО» с позиции «бремени иностранца» и эффекта страны происхождения. Для анализа были выбраны Аргентина, Бразилия, Индия, Индонезия, Иран, Турция и Украина, представляющие собой наиболее потенциально привлекательные рынки для компании. Основными критериями выбора стали размер рынка потребления электроэнергии и динамика развития региона.

Согласно приведенной ранее классификации причин LOF, данные рынки рассматриваются с точки зрения: 1) сложностей взаимодействия, включающих в себя показатели степени открытости рынка, уровня конкуренции на рынке, географической дистанции между странами, уровня экономического развития и т. д.; 2) ущемления в правах, основанных на конфликте национальных культур, ограниченности доступа к ресурсам, на религиозных различиях и т. д.; 3) недостатка знаний, в связи с низкой достоверностью доступной информации, нехваткой накопленного опыта и т. д.

*Трудности, возникающие перед компанией «Интер РАО» в процессе интернационализации.* Согласно концепции LOF, существенная часть проблем, возникающих при выходе фирмы на зарубежные рынки, связана с ее специфическими характеристиками. Рассмотрим особенности компании «Интер РАО».

Компания «Интер РАО» была создана в 1997 г. как дочернее предприятие РАО «ЕЭС России», когда государство приступило к реализации проекта по созданию на ее базе ряда дочерних фирм. Целью данной инициативы стало осознание необходимости повышения эффективности функционирования энергетического холдинга, при этом наиболее стратегически важная часть реструктурированных активов должна была остаться в собственности государства, а другая ее часть — быть приватизирована. В результате этой программы, направленной на формирование полноценного рынка и развитие конкуренции в отрасли, был образован ряд новых крупных предприятий.

Поскольку вновь созданная «Интер РАО» изначально рассматривалась как экспортер электроэнергии за рубеж, ей были делегированы все виды деятельности, возможные на данном рынке, что объясняется как положительными результатами деятельности компании, так и успешностью размещения ее акций на биржах ММВБ и РТС. Кроме того, агентством Standard & Poor's были отмечены высокая степень прозрачности деятельности компании и ее поддержка государством, что выразилось, в частности, в передаче ей Сочинской ТЭЦ и Северо-Западной ТЭЦ, а также права на управление генерирующей компанией ОГК-1 [Сайт компании Интер РАО ЕЭС].

Операционная деятельность компании представлена четырьмя сегментами: генерация электроэнергии в РФ; сбытовая деятельность в РФ; трейдинговые операции; зарубежная деятельность. Основная часть активов «Интер РАО» находится на территории России; вместе с тем компания демонстрирует существенное присутствие на рынках Армении, Грузии, Казахстана и Молдавии.

*Опыт управления зарубежными активами в компании «Интер РАО».* Поскольку одной из причин LOF является отсутствие накопленных знаний, что объясняется недостатком международного опыта и знания специфики зарубежных рынков, а также ограниченной вовлеченностью в бизнес-сети, далее мы рассмотрим рынки, на которых компания успешно оперирует уже в течение многих лет.

В Армении ключевым активом «Интер РАО» является национальная распределительно-сбытовая компания «Электрические сети Армении», занимающаяся монопольными поставками электроэнергии как внутри страны, так и на территории соседних государств. Компания также полностью владеет Разданской энергетической компанией (РазТЭС), производящей 6% электроэнергии в стране. Спрос на электроэнергию в Армении непрерывно растет, равно как и поддержка со стороны государства РазТЭС.

В Грузии «Интер РАО» владеет двумя гидро- и одной теплоэлектростанцией, в совокупности обеспечивающими 20% электроэнергии страны, и крупнейшей распределительно-сбытовой компанией. В связи с этим, а также с учетом стабильного роста спроса на электроэнергию (составившего 62% в 2011 г.) Грузия рассматривается нами в качестве одного из наиболее перспективных рынков для компании.

В Молдавии ключевым активом «Интер РАО» является ЗАО «Молдавская ГРЭС». Производимая электроэнергия поставляется в Приднестровскую Молдавскую Республику, полностью обеспечивая потребности страны, а также на рынки Молдавии, Румынии и Украины. Дальнейшее инвестирование в «Молдавскую ГРЭС» — важный шаг на пути обеспечения потребностей других стран Балканского региона — может рассматриваться в качестве стратегического приоритета для развития «Интер РАО».

В Казахстане национальный оператор «Экибастузская ГРЭС-2», принадлежащий компании «Интер РАО», покрывает около 7% потребности национального рынка в электроэнергии. На данный момент «Интер РАО» принимает активное участие в строительстве дополнительного энергоблока, что должно вдвое увеличить присутствие компании на рынке страны.

Таким образом, данные зарубежные активы компании представлены странами бывшего Советского Союза, которые близки России как исторически, так и территориально. Однако рынки перечисленных стран значительно отличаются от тех, которые являются привычными для «Интер РАО». Поэтому, несмотря на наличие международного опыта, у компании могут возникнуть сложности с пониманием специфики новых рынков и с недостаточной вовлеченностью в бизнес-сети на этих рынках.

*Перспективные рынки сбыта компании «Интер РАО».* В данной статье оценка перспективности крупнейших рынков сбыта электроэнергии осуществляется с точки зрения возможной интернационализации компании «Интер РАО». Это предполагает проведение анализа проблем взаимодействия и дискриминационные трудности, которые могут возникнуть при выходе на данные рынки.

На основе выявления конкурентных характеристик рынков целесообразно классифицировать все возможные рынки для экспансии компании (табл. 3).

Таблица 3

**Классификация перспективных направлений экспансии компании «Интер РАО» по типам рынка**

Тип рынка		
Государственная монополия	Частная олигополия	Свободный рынок
Индонезия	Аргентина	Турция
Иран		Бразилия
Индия		Украина

**П р и м е ч а н и е.** Государственная монополия — государственные компании контролируют более 75% рынка сбыта электроэнергии страны; частная олигополия — менее пяти частных компаний контролируют более 75%; свободная конкуренция — пять и более частных компаний контролируют более 75% рынка сбыта электроэнергии страны.

В начале 2000-х гг. правительство Индонезии собиралось лишить компанию PLN статуса сбытового монополиста, оставив ей лишь возможность продолжать эксплуатацию электросетей. Данное решение в середине 2000-х гг. было отменено конституционным судом Индонезии. Схожие намерения были заявлены в законе 2009 г., и доступ к рынку сбыта должен был появиться уже к началу второго десятилетия 2000-х гг. Тем не менее новые компании на рынок не пришли, что объясняется в первую очередь политической важностью решения о допуске компаний в эту отрасль [Putri, 2011]. Что касается возможностей «Интер РАО», то в данной ситуации они ограничены и ее российским происхождением, поскольку заинтересованные группы всячески препятствуют передаче стратегически важной отрасли в руки иностранной компании.

На сегодняшний день на рынке Ирана ведут деятельность около 40 региональных компаний, в основном принадлежащих государству либо находящихся под прямым государственным управлением [Electric Power Industry in Iran, 2011]. Это накладывает существенные ограничения на компанию «Интер РАО», поскольку у нее остается возможность реализации только собственной электроэнергии и исключительно под контролем со стороны иранского правительства. Надзор за сбытовыми операциями компании носит жесткий и непрозрачный характер. Поэтому представляется, что для компании доступ на рынок практически закрыт либо является невыгодным, поскольку потенциальный доход будет в лучшем случае покрывать понесенные ею расходы.

На рынке Индии проблемным фактором выступает регулярное хищение электроэнергии, что ведет к снижению показателей сбыта [Yoginder,

2012] и эффективности электросетей [Powering India, 2012]. Тем не менее индийское правительство осознает значимость этой проблемы и разрабатывает программы приватизации принадлежащих государству неэффективно работающих бытовых компаний [Yoginder, 2012].

Единственной страной, рынок которой характеризуется как олигополистический, является Аргентина, рынок сбыта электроэнергии которой, однако, сильно регламентирован, что ведет к относительно низкой конкуренции. В стране доминируют три частные компании (Edenor, Edesur и Edelap), суммарно занимающие 75% ее рынка. В процессе приватизации национальная бытовая компания была расформирована, а образованные в результате реструктуризации компании в большинстве своем были приватизированы, новые же фирмы на рынке не появились. В этой ситуации выход на рынок страны представляется возможным только в случае, если вновь созданная на нем генерирующая компания окажется способной сосредоточить в своих руках достаточное количество ресурсов, требующихся для ценовой конкуренции с фирмами, обладающими 25% рынка, и заключить соглашения о снижении входных барьеров с государственными органами.

В Турции работают около 650 бытовых компаний, при этом объем продаж пяти из них покрывает более 5% рынка [Electricity Market Indicators, 2013]. Торговля осуществляется через национальную биржу, что максимально снижает входные барьеры для работы на данном рынке.

В Бразилии на рынке сбыта электричества соперничают 50 местных предприятий, часть капитала которых принадлежит зарубежным акционерам из США, Франции, Португалии и других стран. Такая диверсифицированная конкуренция на рынке страны указывает на то, что для генерирующих компаний, рассматривающих его в качестве целевого рынка (к которым относится и «Интер РАО»), барьеры незначительны.

В Украине компании, производящие электричество, представляют собой холдинги, в собственности которых находятся дочерние бытовые предприятия, обслуживающие чуть менее половины рынка. Входные барьеры на рынок страны связаны в основном с трудностями получения разрешений и согласований на ведение деятельности.

В табл. 4 на основе анализа предложена оценка перспектив ряда рынков для компании «Интер РАО».

В табл. 4 все обозначенные нами рынки оценены в соответствии тремя категориями причин LOF: сложность взаимодействия, ущемление в правах и отсутствие знаний. Сформулированные группы факторов — легкость вхождения на рынок, финансовая привлекательность рынка и перспектива компании на рынке — базируются на основных характеристиках трех наиболее важных рынков компании, определяющих интерес к каждому конкретному рынку; им присваивались значения от 1 до 3.

Таблица 4

## Оценка перспектив зарубежных рынков для компании «Интер РАО»

Страна	Показатели привлекательности рынков в соответствии с LOF									Общая оценка привлекательности рынка
	Взаимодействие				Равенство прав				Наличие знаний	
	Легкость вхождения на рынок	Финансовая привлекательность рынка	Перспектива компании на рынке	Географическая дистанция	Недискриминационность законодательства	Независимость от регулятора	Культурная дистанция	Открытость конкуренции	Опыт «Интер РАО»	
Индонезия	1	1	2	1	—	—	1	—	1	1
Иран	1	2	3	3	1	1	2	1	1	2
Индия	2	3	2	2	—	—	1	—	1	2
Аргентина	2	1	1	1	2	2	2	2	3	2
Турция	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3
Бразилия	3	3	1	1	2	3	3	3	1	3
Украина	2	1	1	3	2	1	3	2	2	2

Примечания: 1 — наименьшая степень привлекательности; 2 — умеренная степень привлекательности; 3 — высокая степень привлекательности.

Первая группа показателей характеризует сложности взаимодействия на рынке. Под легкостью вхождения мы предлагаем понимать ситуацию с входными барьерами и возможностью их преодоления. Применительно к «Интер РАО» она измеряется на основе данных о других энергетических компаниях (преимущественно российских), которые выходили на рынки данной страны, и с учетом политики правительства относительно открытия рынка для иностранных фирм. Наиболее сложным в этом отношении является рынок Индонезии, на котором выявлено сильное противодействие приватизации со стороны общества. Рынок Ирана недоступен политически, в то время как Индия практически готова допустить частные компании к сбыту электроэнергии. Рынки Аргентины и Украины сложны для иностранных инвесторов (в первую очередь из-за политических причин), в то время как рынки Турции и Бразилии полностью открыты для прихода на них новых компаний. К трудностям взаимодействия также отнесена географическая дистанция между странами, которая во многом определяет логистические,

временные и финансовые затраты. В качестве ее меры взята дистанция между столицами, соответственно между Москвой и Дели, Джакартой, Тегераном, Стамбулом, Киевом, Буэнос-Айресом и Рио (не является столицей, но считается экономическим центром страны).

Под перспективой компании понимается максимально возможная доля рынка, на которую компания может рассчитывать; основными показателями перспективы рынка выступают количество электростанций, работающих на ископаемом топливе, и легкость получения местными производителями доступа к этому сырью. Под перспективой рынка понимается тенденция его роста и обретения большей степени прозрачности.

Во второй группе показателей представлены факторы, характеризующие дискриминационные трудности. Под открытостью конкуренции мы понимаем возможность получения компанией исчерпывающей информации о конкурентах и, соответственно, разработки конкурентной стратегии для работы на определенном рынке. Для Индии и Индонезии значение данного показателя определить крайне сложно в связи с фактическим отсутствием рынка в этих странах. Вместе с тем индийское правительство заинтересовано в развитии электроэнергетики в гораздо большей степени, чем правительство Индонезии, что смещает приоритет при выборе рынка в сторону Индии.

Для измерения культурной дистанции между странами применялась формула, разработанная по индексу Хофштеде [Kogut, Singh, 1988]. Следует отметить, что культурная дистанция между Россией и всеми выбранными странами не велика. Наименьшей культурная дистанция, согласно вычисленным нами показателям, оказалась между Россией, Бразилией, Турцией и Украиной, а наибольшей — между Россией и Индией.

В третью группу входит показатель, характеризующий трудности по незнанию. В нашем случае компания «Интер РАО» имеет текущий проект в Аргентине, обладает активами генерирующей компании в Турции, что позволяет предположить об относительно хорошем знании рынка. Эти страны получили наибольший показатель. Несмотря на то что на Украине компания не функционирует, мы предполагаем, что культурные и исторические связи между двумя государствами все же способствуют генерации определенных знаний рынка, поэтому Украина получила средний уровень оценки в табл. 4.

Следовательно, наиболее перспективными с точки зрения эффекта LOF для «Интер РАО» являются рынки сбыта Турции и Бразилии. Рынок Индонезии представляется наиболее трудным, а Украина, Индия, Аргентина и Иран вышли на средний уровень привлекательности для компании.

**Возможности преодоления «бремени иностранца» для «Интер РАО».** Анализ зарубежных рынков, представляющих потенциальный интерес для компании «Интер РАО» с точки зрения возможностей международной экспансии и минимизации LOF и ЭСП, позволяет сделать ряд выводов:

- 1) максимально перспективными являются рынки Бразилии и Турции. Они способны генерировать максимальный доход, в то же время они характеризуются наименьшими трудностями всех трех категорий. Особенно по этим показателям выделяется Турция, которая получила наивысшие баллы по всем параметрам, кроме перспективы компании на рынке;
- 2) умеренно привлекательными выступают рынки Аргентины, Индии и Украины. Они позволяют получать доход, но являются замкнутыми на местных компаниях и характеризуются национальной олигополией. Аргентина, получив средний балл по большинству показателей, отстает от остальных по финансовой привлекательности, перспективе компании и географической дистанции. Выигрышным для этого направления стало отсутствие трудностей по незнанию, так как компания уже реализует там свой проект. Индия, напротив, являясь финансово привлекательной, отличается от России в культурном плане, а рынок Индии малознаком для компании. Несмотря на то что Украина близка по культурным и географическим дистанциям, ее рынок не столь привлекателен финансово и не выступает независимым от регулятора, что в известной степени затрудняет выход на него;
- 3) наименьшей привлекательностью обладают рынки Индонезии и Ирана, которые фактически закрыты для прямых иностранных инвестиций, выход на них требует политического переговорного процесса между правительствами заинтересованных стран и значительного лоббирования со стороны заинтересованных зарубежных компаний. Индонезия довольно далека от России как по географической, так и по культурной дистанции. Иран ближе по расстоянию, но является незнакомым и недружественным рынком для новых игроков. Вместе с тем в случае получения доступа к рынкам Индонезии и Ирана они способны обеспечить компании достаточно высокую доходность.

Учитывая, что интернационализация на основе исключительно экспорта не предоставляет компании возможностей для дальнейшего международного роста, а относительно небольшие рынки соседних с Россией стран уже освоены ею в качестве «плацдарма» для ведения международных операций, «Интер РАО» способна выступить в качестве полноценного участника и конкурента в глобальной энергетической отрасли. При этом ограничения, связанные со спецификой развития отрасли в ряде стран, не являются существенным препятствием для компании, поскольку рынки другой группы государств вполне соответствуют ее стратегическим и операционным целям.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

По итогам проведенного исследования можно сделать несколько важных выводов относительно влияния фактора «бремени иностранца» на процесс интернационализации российских компаний.

Прежде всего, с точки зрения методологии исследования «бремени иностранца» важным является утверждение о важности изучения данного феномена в трех перспективах: страновой, отраслевой и институциональной. Помимо этого, необходимо принимать во внимание степени развитости экономики страны, из которой происходит компания, и страны, на рынок которой компания осуществляет зарубежную экспансию. Что касается компаний из стран с растущей экономикой, то для них критическим является эффект страны происхождения, выступающий частью фактора LOF в целом и имеющий значительный вес для российских компаний в частности.

В связи с этим влияние эффекта страны происхождения на процесс интернационализации российских компаний определяется отраслью, в которой эти компании работают, а также степенью участия государства в их деятельности, олицетворяющей институциональную компоненту ЭСП для зарубежных участников рынка. Многообразие экономических и внешнеэкономических механизмов, оказывающих влияние на эффект страны происхождения, позволяет им компенсировать последствия воздействия друг на друга, как, например, в случае преодоления негативного эффекта, вызванного высокой степенью политизированности процесса интернационализации российских энергетических компаний и их агрессивной политикой поглощений, позитивным эффектом, связанным с надежностью и высоким качеством предлагаемого ими продукта и услуг и дополнительными гарантиями, вытекающими из их поддержки правительством РФ. Позитивные эффекты страны происхождения, по сути, определяются наличием соответствующих конкурентных преимуществ, способствующих преодолению российскими компаниями эффекта «бремени иностранца». Таким образом, выявление источников преимуществ российских фирм и их развитие в процессе интернационализации фактически являются способом минимизации отрицательных последствий «бремени иностранца» и эффектов, связанных со страной их происхождения.

Теоретическое значение результатов проведенного исследования заключается в том, что при анализе причин, сущности и последствий LOF мы совмещаем отраслевую и страновую перспективы, одновременно разделяя перспективы развитых и растущих рынков. Это позволяет предложить собственный подход к изучению международных стратегий фирм из стран с растущей экономикой, что способствует лучшему пониманию особенностей влияния LOF и ЭСП на интернационализацию российских фирм из различных отраслей и в странах с разным уровнем развития рынка.

Не менее важными являются и практические выводы, имеющие ценность для менеджеров и собственников российских компаний, которые: во-первых, позволяют определить «болевы́е точки», препятствующие развитию и реализации компанией конкурентных преимуществ для работы на зарубежном рынке; во-вторых, помогают оценить «совместимость» компании с потенциально привлекательным рынком и выбрать наиболее подходящую стратегию для уменьшения негативных эффектов LOF; в-третьих, способствуют осуществлению сбалансированного выбора во время процесса установления целевого сегмента рынка, благодаря дополнительному сравнению факторов домашнего и зарубежного рынков, определяющих ЭСП для компании на выбранном рынке.

На наш взгляд, интересным и отчасти парадоксальным ответвлением дальнейшего развития теории LOF могло бы стать изучение ЭСП для российских компаний в условиях экономических санкций. В одних странах (США, страны Западной Европы) представления граждан и правительств об имидже РФ ухудшающегося. С другими государствами (в первую очередь к ним относятся страны Юго-Восточной Азии) активизируются экономические, политические и культурные отношения. Можно предположить, что для российских фирм при ведении бизнеса в первой группе стран (где эти фирмы работают уже давно и завоевали определенную репутацию) ЭСП ухудшится в относительно меньшей степени, нежели этот же эффект улучшится при ведении операций российскими фирмами во второй группе стран, где возможно существенное улучшение их имиджа путем инвестиций в развитие бренда и, соответственно, в имидж страны происхождения.

### Литература

- Сайт компании «Интер РАО ЕЭС». URL: <http://www.interrao.ru/company/history/> (дата обращения: 12.11.2010).
- Andreff V. The Newly Emerging TNCs from Economies in Transition: A Comparison with Third World Outward FDI // *Transnational Corporations*. 2003. Vol. 12. N 2. P. 73–118.
- BBC News, Georgia and Russia Do Business Despite Tense Relations // *BBC News*. 2014. URL: <http://www.bbc.com/news/10606544> (дата обращения: 23.03.2015).
- Bulatov A. S. Russian Direct Investment Abroad: Main Motivations in the Post-Soviet Period // *Transnational Corporations*. 1998. Vol. 7. N 1. P. 69–82.
- Bulatov A. S. Russian Direct Investment Abroad: History, Motives, Finance, Control and Planning // *Economies of Planning*. 2001. Vol. 34. N 3. P. 179–194.
- Chen H., Griffith D. A., Hu M. Y. The Influence of Liability of Foreignness on Market Entry Strategies: An Illustration of Market Entry in China // *International Marketing Review*. 2006. Vol. 23. N 6. P. 636–649.
- Collins D. *The BRIC States and Outward Foreign Direct Investment*. Oxford: Oxford University Press. 2013.

- Deephouse D. L., Suchman M. C. Legitimacy in Organizational Institutionalism // The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism / Eds. C. Oliver, K. Sahlin, R. Suddaby. Greenwood. Oxford: Sage, 2008. P.49–77.
- Denk N., Kaufmann L., Roesch J.-F. Liabilities of Foreignness Revisited: A Review of Contemporary Studies and Recommendations for Future Research // Journal of International Management. 2012. Vol. 18. P.322–334.
- Dunning J. H. Multinational Enterprises and the Global Economy, Addison-Wesley Publishing, Massachusetts, 1993.
- Dunning J. H. Location and the Multinational Enterprise: John Dunning's Thoughts on Receiving the Journal of International Business Studies 2008 Decade Award // Journal of International Business Studies. 2009. Vol. 40. P.20–34.
- Eden L., Miller S. R. Distance Matters: Liability of Foreignness, Institutional Distance and Ownership Strategy // Advances in International Management. 2004. Vol. 16. P.187–221.
- Elango B. Minimizing Effects of Liability of Foreignness' Response Strategies of Foreign Firms in the United States // Journal of World Business. 2009. Vol. 44. P.51–62.
- Electric Power Industry in Iran // Electric Power Energy Statistics. 2011. URL: <http://amar.tavanir.org.ir/en/pages/epii/12.php> (дата обращения: 15.10.2014).
- Electricity Market Indicators // European Commission Eurostat. 2013. URL: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Electricity\\_market\\_indicators](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Electricity_market_indicators) (дата обращения: 15.10.2014).
- Filipov S. Russia's Emerging Multinationals: Trends and Issues. UNU-MERIT Working Paper Series No.062. United Nations University, Maastricht Economic and Social Research and Training Centre on Innovation and Technology, Maastricht, Netherlands, 2008.
- Garg M., Delios A. Survival of the Foreign Subsidiaries of TMNCs: The Influence of Business Group Affiliation // Journal of International Management. 2007. Vol. 13. P.278–295.
- Gaur A. S., Kumar V., Sarathy R. Liability of Foreignness and Internationalisation of Emerging Market Firms // Advances in International Management. 2011. Vol. 24. P.211–233.
- GfK. 2013. URL: [www.gfk.com](http://www.gfk.com) (дата обращения: 25.10.2014).
- Gurhan-Canli Z., Maheswaran D. Cultural Variations in Country of Origin Effects // Journal of Marketing Research. 2000. Vol. 37. N 3. P.309–317.
- Heinrich A. Internationalisation of Russia's Gazprom // Journal for East European Management Studies. 2003. Vol. 8. N 1. P. 46–66.
- Hunter S. H. The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1976.
- Johansson J. K., Douglas S. P., Nonaka I. Assessing the Impact of Country-of-Origin on Product Evaluations: A New Methodological Perspective // Journal of Marketing Research. 1985. Vol. 22. P.388–396.
- Kalotay K. Outward Foreign Direct Investment from Russia in a Global Context // Journal of East-West Business. 2005. Vol. 11. N 3–4. P.9–22.
- Knight J. G., Holdsworth D. K., Mather D. W. County-of-Origin and Choice of Food Imports: An In-depth Study of European Distribution Channel Gatekeepers // Journal of International Business Studies. 2007. Vol. 38. P.107–125.

- Kobyzev S. B.* Internationalization of Russian Pulp and Paper Company: JSC Ilim Pulp Enterprise // *East Goes West: The Internationalization of Eastern Enterprises* / Ed. by K. Liuhto, *Studies in Industrial Engineering and Management* N 14. Lappeenranta: University of Technology. 2001. P.162–177.
- Kogut B., Singh H.* The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode // *Journal of International Business Studies*. 1988. Vol.19. P.411–432.
- Kostova T., Zaheer S.* Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise // *Academy of Management Review*. 1999. Vol.24. N 1. P.64–81.
- Kotler P., Gertner D.* Country as Brand, Product, and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective // *Journal of Brand Management*. 2002. Vol.9. N 4. P.249–261.
- Kwon Y.-Ch., Hu M. Y.* Influences of Liabilities of Foreignness on Firm's Choice of Internationalization Process // *Journal of Global Marketing*. 2004. Vol.17. N 2/3. P.45–54.
- Latukha M., Panibratov, A., Safronova-Salvadori E.* Entrepreneurial FDI in Emerging Economies: Russian SME Strategy for Brazil, International // *Journal of Entrepreneurship and Innovation*. 2011. Vol.12. N 3. P.201–212.
- Li J.* Foreign Entry and Survival: Effects of Strategic Choices on Performance in International Markets // *Strategic Management Journal*. 1995. Vol.16. N 5. P.333–351.
- Lisitsyn N. E., Sutyryn S. F., Trofimenko O. Y., Vorobieva I. V.* Outward Internationalisation of Russian Leading Telecom Companies. University of Turku: Pan-European Institute 1, 2005.
- Liuhto K., Majuri S.* Outward Foreign Direct Investment from Russia: A Literature Review // *Journal of East-West Business*. 2014. Vol. 20. P. 198–224.
- Meng J. G., Nasco S. A., Clark T.* Measuring Country-of-Origin Effects in Caucasians, African-Americans and Chinese Consumers for Products and Services // *Journal of International Consumer Marketing*. 2008. Vol.20. N 2. P.17–31.
- Mezias J. M.* How to Identify Liabilities of Foreignness and Assess Their Effects on Multinational Corporations // *Journal of International Management*. 2002. Vol.8. P.265–282.
- Murray J. Y., Gao G., Kotabe M.* Market Orientation and Performance of Export Ventures: The Mediating Role of Marketing Capabilities and Competitive Advantages // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2012. Vol.40. N 2. P.329–346.
- Nachum L.* When is Foreignness an Asset or a Liability? Explaining the Performance Differential between Foreign and Local Firms // *Journal of Management*. 2010. Vol.36. N 3. P.714–739.
- Newburry W.* Waving the Flag: The Influence of Country of Origin on Corporate Reputation // *The Oxford Handbook of Corporate Reputation* / Eds. T. G. Polloc, M. L. Barnett. Oxford: Oxford University Press, 2012. P.240–260.
- Panibratov A.* Russian Multinationals: From Regional Supremacy to Global Lead. London, N. Y.: Routledge, 2012.
- Panibratov A.* 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*, Paris: IFRI's Russia/NIS Center, 2013, December, N 73.

*«Бремя иностранца» в процессе интернационализации российских энергетических компаний*

- Panibratov A.* Developing Brand Awareness via Social Networks as a New Sprout of Global Firms' Strategy on the Russian Market // *Journal of Euromarketing*. 2014. Vol. 23. N 1–2. P. 37–56.
- Panibratov A., Latukha M.* Obtaining International Results through Partnerships: Evidence from Russian MNEs in the IT Sector // *Journal for East European Management Studies*. 2014. Vol. 19. N 1. P. 31–57.
- Panibratov A., Verba C.* Russian Banking Sector: Key Points of International Expansion // *Organizations and Markets in Emerging Economies*. 2011. Vol. 2. N 3. P. 63–74.
- Porter M. E.* *Competitive Strategy*. N. Y.: Free Press, 1980.
- Powering India. The Road to 2017* // McKinsey&Company. 2012. URL: [http://www.mckinsey.com/locations/india/mckinseyonindia/pdf/Power\\_Report\\_Exec\\_Summary.pdf](http://www.mckinsey.com/locations/india/mckinseyonindia/pdf/Power_Report_Exec_Summary.pdf) (дата обращения: 15.10.2014).
- Putri A.* Seeking an Affordable Geothermal Energy Price // *The Jakarta Post*. 2011. URL: <http://www.thejakartapost.com/news/2012/07/27/seeking-affordable-geothermal-energy-price.html> (дата обращения: 09.11.2014).
- Schooler R. D.* Product Bias in the Central American Common Market // *Journal of Marketing Research*. 1965. Vol. 2. N 4. P. 394–397.
- Schweiger G., Otter T., Strebinger A.* The Influence of Country of Origin and Brand on Product Evaluation and the Implications thereof for Location Decisions // *CEMS Business Review*. 1997. Vol. 2. N 1. P. 5–26.
- Sethi D., Guisinger S.* Liability of Foreignness to Competitive Advantage: How Multinational Enterprises Cope with the International Business Environment // *Journal of International Management*. 2002. Vol. 8. N 3. P. 223–240.
- Survillo V. G., Sutyurin S.* The Way of Sibirsky Aluminum. In *East Goes West: The Internationalization of Eastern Enterprises* // *Studies in Industrial Engineering and Management* / Ed. by K. Liuhto. N 14. Lappeenranta University of Technology, 2001. P. 134–161.
- The Times of India, RusHydro Seal Hydropower Deal* // *The Times of India*. 2014. URL: <http://timesofindia.indiatimes.com/city/guwahati/Arunachal-RusHydro-seal-hydropower-deal/articleshow/45498049.cms> (дата обращения: 14.10.2014).
- Tikhomirov V.* Capital Flight from Post-Soviet Russia // *Europe-Asia Studies*. 1997. Vol. 49. N 4. P. 591–615.
- Yoginder A.* Transmission and Distribution of Electricity in India Regulation, Investment and Efficiency // *Development partnerships/networks*, OECD. 2012. URL: <http://www.oecd.org/dev/partnerships-networks/46235043.pdf> (дата обращения: 23.10.2014).
- Yu J., Kim S. S.* Liability of Foreignness and the Growth of an Industry: A Dynamic Approach // *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. 2010. P. 1–6.
- Yu J., Zaheer S.* Building a Process Model of Local Adaptation of Practices: A Study of Six Sigma Implementation in Korean and US Firms // *Journal of International Business Studies*. 2010. Vol. 41. P. 475–499.
- Zaheer S.* Overcoming the Liability of Foreignness // *Academy of Management Journal*. 1995. Vol. 38. P. 341–363.
- Zimmermann J.* Overcoming the Inherent Sources of Liability of Foreignness: Measuring and Compensating the Disadvantage of Being Foreign. Doctoral Thesis. Augsburg: Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Universität Augsburg, 2008.

## References

- Sajt kompanii "Inter RAO EES" (Inter RAO EES Web Site) URL: <http://www.interrao.ru/company/history/> (accessed: 12.11.2010).
- Andreff V. The Newly Emerging TNCs from Economies in Transition: A Comparison with Third World Outward FDI. *Transnational Corporations*. 2003. Vol.12. N 2. P.73–118.
- BBC News, Georgia and Russia Do Business Despite Tense Relations. *BBC News*. 2014. URL: <http://www.bbc.com/news/10606544> (accessed: 23.03.2015).
- Bulatov A. S. Russian Direct Investment Abroad: Main Motivations in the Post-Soviet Period. *Transnational Corporations*. 1998. Vol.7. N 1. P.69–82.
- Bulatov A. S. Russian Direct Investment Abroad: History, Motives, Finance, Control and Planning. *Economies of Planning*. 2001. Vol.34. N 3. P.179–194.
- Chen H., Griffith D. A., Hu M. Y. The Influence of Liability of Foreignness on Market Entry Strategies: An Illustration of Market Entry in China. *International Marketing Review*. 2006. Vol.23. N 6. P.636–649.
- Collins D. The BRIC States and Outward Foreign Direct Investment. Oxford: Oxford University Press. 2013.
- Deephouse D. L., Suchman M. C. Legitimacy in Organizational Institutionalism. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. C. Oliver, K. Sahlin, R. Suddaby (eds.). Greenwood. Oxford: Sage, 2008. P.49–77.
- Denk N., Kaufmann L., Roesch J.-F. Liabilities of Foreignness Revisited: A Review of Contemporary Studies and Recommendations for Future Research. *Journal of International Management*. 2012. Vol.18. P.322–334.
- Dunning J. H. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison-Wesley Publishing, Massachusetts, 1993.
- Dunning J. H. Location and the Multinational Enterprise: John Dunning's Thoughts on Receiving the Journal of International Business Studies 2008 Decade Award. *Journal of International Business Studies*. 2009. Vol.40. P.20–34.
- Eden L., Miller S. R. Distance Matters: Liability of Foreignness, Institutional Distance and Ownership Strategy. *Advances in International Management*. 2004. Vol.16. P.187–221.
- Elango B. Minimizing Effects of Liability of Foreignness' Response Strategies of Foreign Firms in the United States. *Journal of World Business*. 2009. Vol.44. P.51–62.
- Electric Power Industry in Iran // Electric Power Energy Statistics. 2011. URL: <http://amar.tavanir.org.ir/en/pages/epii/12.php> (accessed: 15.10.2014).
- Electricity Market Indicators. *European Commission Eurostat*. 2013. URL: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Electricity\\_market\\_indicators](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Electricity_market_indicators) (accessed: 15.10.2014).
- Filippov S. *Russia's Emerging Multinationals: Trends and Issues*. UNU-MERIT Working Paper Series No.062. United Nations University, Maastricht Economic and Social Research and Training Centre on Innovation and Technology, Maastricht, Netherlands, 2008.
- Garg M., Delios A. Survival of the Foreign Subsidiaries of TMNCs: The Influence of Business Group Affiliation. *Journal of International Management*. 2007. Vol.13. P.278–295.

- Gaur A.S., Kumar V., Sarathy R. Liability of Foreignness and Internationalisation of Emerging Market Firms. *Advances in International Management*. 2011. Vol. 24. P. 211–233.
- GfK. 2013. URL: [www.gfk.com](http://www.gfk.com) (accessed: 25.10.2014).
- Gurhan-Canli Z., Maheswaran D. Cultural Variations in Country of Origin Effects. *Journal of Marketing Research*. 2000. Vol. 37. N 3. P. 309–317.
- Heinrich A. Internationalisation of Russia's Gazprom. *Journal for East European Management Studies*. 2003. Vol. 8. N 1. P. 46–66.
- Hymers S.H. *The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1976.
- Johansson J.K., Douglas S.P., Nonaka I. Assessing the Impact of Country-of-Origin on Product Evaluations: A New Methodological Perspective. *Journal of Marketing Research*. 1985. Vol. 22. P. 388–396.
- Kalotay K. Outward Foreign Direct Investment from Russia in a Global Context. *Journal of East-West Business*. 2005. Vol. 11. N 3–4. P. 9–22.
- Knight J.G., Holdsworth D.K., Mather D.W. Country-of-Origin and Choice of Food Imports: An In-depth Study of European Distribution Channel Gatekeepers. *Journal of International Business Studies*. 2007. Vol. 38. P. 107–125.
- Kobyzev S.B. Internationalization of Russian Pulp and Paper Company: JSC Ilim Pulp Enterprise. *East Goes West: The Internationalization of Eastern Enterprises*. K. Liuhto (Ed.). Studies in Industrial Engineering and Management N 14. Lappeenranta: University of Technology, 2001. P. 162–177.
- Kogut B., Singh H. The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*. 1988. Vol. 19. P. 411–432.
- Kostova T., Zaheer S. Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise. *Academy of Management Review*. 1999. Vol. 24. N 1. P. 64–81.
- Kotler P., Gertner D. Country as Brand, Product, and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective. *Journal of Brand Management*. 2002. Vol. 9. N 4. P. 249–261.
- Kwon Y.-Ch., Hu M. Y. Influences of Liabilities of Foreignness on Firm's Choice of Internationalization Process. *Journal of Global Marketing*. 2004. Vol. 17. N 2/3. P. 45–54.
- Latukha M., Panibratov A., Safronova-Salvadori E. Entrepreneurial FDI in Emerging Economies: Russian SME Strategy for Brazil, International. *Journal of Entrepreneurship and Innovation*. 2011. Vol. 12. N 3. P. 201–212.
- Li J. Foreign Entry and Survival: Effects of Strategic Choices on Performance in International Markets. *Strategic Management Journal*. 1995. Vol. 16. N 5. P. 333–351.
- Lisitsyn N.E., Sutyryn S.F., Trofimenko O.Y., Vorobieva I.V. *Outward Internationalisation of Russian Leading Telecom Companies*. University of Turku: Pan-European Institute 1, 2005.
- Liuhto K., Majuri S. Outward Foreign Direct Investment from Russia: A Literature Review. *Journal of East-West Business*. 2014. Vol. 20. P. 198–224.
- Meng J.G., Nasco S.A., Clark T. Measuring Country-of-Origin Effects in Caucasians, African-Americans and Chinese Consumers for Products and Services. *Journal of International Consumer Marketing*. 2008. Vol. 20. N 2. P. 17–31.

- Mezias J.M. How to Identify Liabilities of Foreignness and Assess Their Effects on Multinational Corporations. *Journal of International Management*. 2002. Vol. 8. P. 265–282.
- Murray J. Y., Gao G., Kotabe M. Market Orientation and Performance of Export Ventures: The Mediating Role of Marketing Capabilities and Competitive Advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2012. Vol. 40. N 2. P. 329–346.
- Nachum L. When is Foreignness an Asset or a Liability? Explaining the Performance Differential between Foreign and Local Firms. *Journal of Management*. 2010. Vol. 36. N 3. P. 714–739.
- Newburry W. Waving the Flag: The Influence of Country of Origin on Corporate Reputation // *The Oxford Handbook of Corporate Reputation* / Eds. T. G. Polloc, M. L. Barnett. Oxford: Oxford University Press, 2012. P. 240–260.
- Panibratov A. *Russian Multinationals: From Regional Supremacy to Global Lead*. London, New York: Routledge, 2012.
- Panibratov A. 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, Paris: IFRI's Russia/NIS Center, 2013, December, N 73.
- Panibratov A. Developing Brand Awareness via Social Networks as a New Sprout of Global Firms' Strategy on the Russian Market. *Journal of Euromarketing*. 2014. Vol. 23. N 1–2. P. 37–56.
- Panibratov A., Latukha M. Obtaining International Results through Partnerships: Evidence from Russian MNEs in the IT Sector. *Journal for East European Management Studies*. 2014. Vol. 19. N 1. P. 31–57.
- Panibratov A., Verba C. Russian Banking Sector: Key Points of International Expansion. *Organizations and Markets in Emerging Economies*. 2011. Vol. 2. N 3. P. 63–74.
- Porter M. E. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.
- Powering India. The Road to 2017. *McKinsey&Company*. 2012. URL: [http://www.mckinsey.com/locations/india/mckinseyonindia/pdf/Power\\_Report\\_Exec\\_Summary.pdf](http://www.mckinsey.com/locations/india/mckinseyonindia/pdf/Power_Report_Exec_Summary.pdf) (accessed: 15.10.2014).
- Putri A. Seeking an Affordable Geothermal Energy Price. *The Jakarta Post*. 2011. URL: <http://www.thejakartapost.com/news/2012/07/27/seeking-affordable-geothermal-energy-price.html> (accessed: 09.11.2014).
- Schooler R. D. Product Bias in the Central American Common Market. *Journal of Marketing Research*. 1965. Vol. 2. N 4. P. 394–397.
- Schweiger G., Otter T., Strebinger A. The Influence of Country of Origin and Brand on Product Evaluation and the Implications thereof for Location Decisions. *CEMS Business Review*. 1997. Vol. 2. N 1. P. 5–26.
- Sethi D., Guisinger S. Liability of Foreignness to Competitive Advantage: How Multinational Enterprises Cope with the International Business Environment. *Journal of International Management*. 2002. Vol. 8. N 3. P. 223–240.
- Survillo V. G., Sutyryn S. The Way of Sibirsky Aluminum. In *East Goes West: The Internationalization of Eastern Enterprises*. *Studies in Industrial Engineering and Management*. K. Liuhto (ed.). N 14. Lappeenranta University of Technology, 2001. P. 134–161.

«Бремя иностранца» в процессе интернационализации российских энергетических компаний

- The Times of India, RusHydro Seal Hydropower Deal. *The Times of India*. 2014. URL: <http://timesofindia.indiatimes.com/city/guwahati/Arunachal-RusHydro-seal-hydropower-deal/articleshow/45498049.cms> (accessed: 14.10.2014).
- Tikhomirov V. Capital Flight from Post-Soviet Russia. *Europe-Asia Studies*. 1997. Vol.49. N 4. P.591–615.
- Yoginder A. Transmission and Distribution of Electricity in India Regulation, Investment and Efficiency. *Development partnerships/networks*, OECD. 2012. URL: <http://www.oecd.org/dev/partnerships-networks/46235043.pdf> (accessed: 23.10.2014).
- Yu J., Kim S.S. Liability of Foreignness and the Growth of an Industry: A Dynamic Approach. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. 2010. P.1–6.
- Yu J., Zaheer S. Building a Process Model of Local Adaptation of Practices: A Study of Six Sigma Implementation in Korean and US Firms. *Journal of International Business Studies*. 2010. Vol.41. P.475–499.
- Zaheer S. Overcoming the Liability of Foreignness. *Academy of Management Journal*. 1995. Vol.38. P.341–363.
- Zimmermann J. *Overcoming the Inherent Sources of Liability of Foreignness: Measuring and Compensating the Disadvantage of Being Foreign*. Doctoral Thesis. Augsburg: Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Universität Augsburg, 2008.

Статья поступила в редакцию 23 февраля 2015 г.

#### Контактная информация

Панибратов Андрей Юрьевич — доктор экономических наук, профессор;  
[panibratov@mail.ru](mailto:panibratov@mail.ru)

Ермолаева Любовь Андреевна — аспирант; [liubov.ermolaeva@gmail.com](mailto:liubov.ermolaeva@gmail.com)

Абрамков Александр Евгеньевич — соискатель степени к.э.н.; [alexander.abramkov@yandex.ru](mailto:alexander.abramkov@yandex.ru)

*Panibratov Andrey Yu.* — Doctor of Sciences in Economics, Professor; [panibratov@mail.ru](mailto:panibratov@mail.ru)

*Ermolaeva Lyubov A.* — Doctoral Student; [liubov.ermolaeva@gmail.com](mailto:liubov.ermolaeva@gmail.com)

*Abramkov Alexander E.* — Doctoral Student; [alexander.abramkov@yandex.ru](mailto:alexander.abramkov@yandex.ru)